

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  
Ressources Humaines »

**L'impact de la formation sur la performance  
organisationnelle :**  
**Etude de cas : Hikma Pharma Algeria**

**Élaboré par :**  
AIMENE Wiam

**Présidé par :**  
Mr. MELLOUD Sidali  
**Examiné par :**  
Mdm. LEBOUKH Fatma

**Encadré par :**  
Dr. SABA Amine  
**Co-encadré par :**  
Dr. MEZAACHE Lyazid

Année Universitaire : 2024/2025

### **Résumé**

La formation est un levier stratégique essentiel pour améliorer la performance organisationnelle, notamment dans le secteur pharmaceutique. Cette recherche vise à évaluer l'impact des programmes de formation sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise Hikma Pharma Algérie. Pour ce faire, une approche quantitative a été adoptée, reposant sur un questionnaire distribué à un échantillon de 152 employés provenant de six différents départements de l'entreprise. À l'aide de logiciel spss.

Les résultats montrent que la formation exerce un impact significatif et positif sur plusieurs dimensions de la performance organisationnelle, notamment la productivité, la qualité du service, la satisfaction des employés, la conformité réglementaire, et la compétitivité sur le marché. Les coefficients de détermination ( $R^2$ ) observés varient de 0,214 à 0,775, indiquant que la formation explique entre 21 % et 77 % de la variation selon les dimensions étudiées. Ces résultats confirment que l'efficacité des programmes de formation dépend étroitement de leur pertinence par rapport aux besoins spécifiques de l'entreprise et à sa stratégie globale.

Pour améliorer, il est suggéré à Hikma Pharma Algeria de renforcer l'évaluation systématique des besoins en formation, d'adapter les contenus aux exigences terrain, et d'instaurer un suivi post-formation rigoureuse afin de maximiser l'impact sur la performance organisationnelle.

**Mots clés :** Formation, performance organisationnelle, secteur pharmaceutique, la qualité du service

### **Summary**

Training is an essential strategic lever for improving organizational performance, particularly in the pharmaceutical sector. This research aims to evaluate the impact of training programs on organizational performance within the company Hikma Pharma Algeria. To achieve this, a quantitative approach was adopted, relying on a questionnaire distributed to a sample of 152 employees from six different departments of the company. Using SPSS software.

The results show that training has a significant and positive impact on several dimensions of organizational performance, including productivity, service quality, employee satisfaction, regulatory compliance, and market competitiveness. The observed coefficients of determination ( $R^2$ ) range from 0.214 to 0.775, indicating that training explains between 21% and 77% of the variation depending on the dimensions studied. These results confirm that the effectiveness of training programs closely depends on their relevance to the specific needs of the company and its overall strategy.

To improve, it is suggested that Hikma Pharma Algeria strengthen the systematic assessment of training needs, adapt the content to field requirements, and implement rigorous post-training follow-up to maximize the impact on organizational performance.

**Key words:** Training, organizational performance, pharmaceutical sector, the quality of service

### المخلص

التدريب هو رافعة استراتيجية أساسية لتحسين الأداء التنظيمي، لا سيما في القطاع الصيدلاني. تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير برامج التدريب على الأداء التنظيمي داخل شركة الحكمة للأدوية بالجزائر.

لذلك، تم اعتماد نهج كمي يعتمد على استبيان تم توزيعه على عينة من 152 موظفًا من ستة أقسام مختلفة في الشركة باستخدام برنامج SPSS.

تُظهر النتائج أن التدريب يملك تأثيرًا كبيرًا وإيجابيًا على عدة أبعاد من الأداء التنظيمي، بما في ذلك الإنتاجية، وجودة الخدمة، ورضا الموظفين، والامتثال التنظيمي، والتنافسية في السوق. تتراوح معاملات التحديد ( $R^2$ ) المرصودة بين 0.214 و0.775، مما يشير إلى أن التدريب يفسر بين 21% و77% من التباين وفقًا للأبعاد المدروسة.

تؤكد هذه النتائج أن فعالية برامج التدريب تعتمد بشكل وثيق على ملاءمتها للاحتياجات الخاصة بالشركة واستراتيجيتها العامة.

لتحسين الأداء، يُقترح على شركة الحكمة للأدوية بالجزائر تعزيز التقييم المنهجي لاحتياجات التدريب، وتكييف المحتويات مع متطلبات الميدان، وإرساء متابعة صارمة بعد التدريب من أجل تحقيق أقصى تأثير على الأداء التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** التكوين، الأداء التنظيمي، القطاع الصيدلاني، جودة الخدمة



## *Remerciements*

L'une des expériences les plus enrichissantes de mon parcours fut la réalisation de ce mémoire. Grâce aux interactions humaines et aux défis rencontrés sur le terrain, j'ai appris la patience, la persévérance et le sens de l'engagement.

Je tiens à remercier mes chers parents, Ahmed et Nora, pour leur amour inconditionnel, leur soutien indéfectible et les innombrables sacrifices qu'ils ont consentis pour moi. Ce travail est avant tout le fruit de votre confiance.

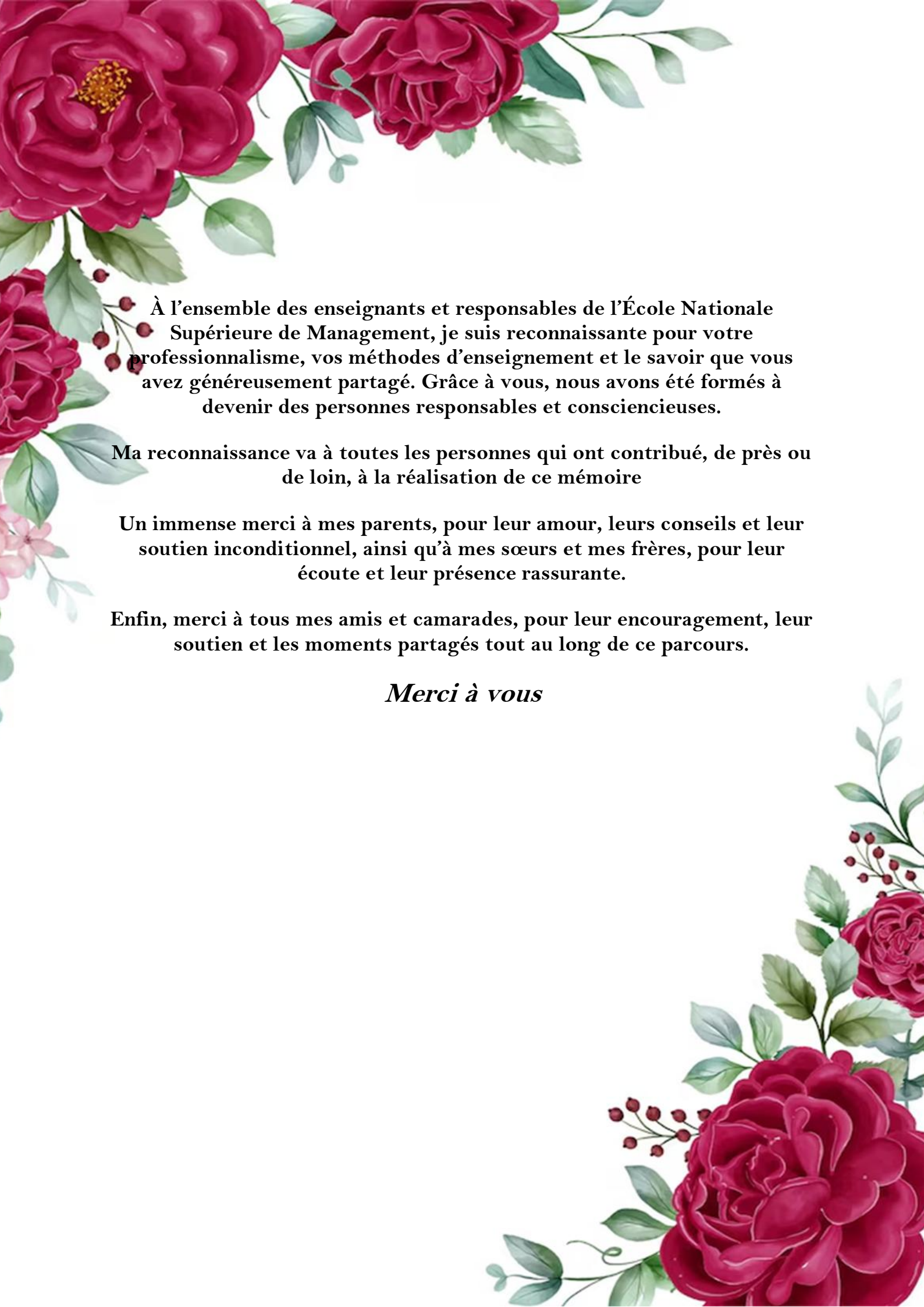
À mes sœurs Ranya, Amel et Ilham, ainsi qu'à mes frères Siradj eddine et Abd errahmane, merci pour votre présence constante, vos encouragements et votre soutien réconfortant dans les moments de doute.

Un merci particulier à mes amies chères Ichrak, Rayene, Céline et Riyam, pour votre amitié sincère, votre soutien constant, et les moments de joie et de partage qui ont illuminé ce parcours.

Je tiens également à adresser mes plus sincères remerciements à mon encadrant, Dr. SABA Amine et un grand merci pour mon Co-encadrent Mr. MEZAACHE Lyazid, pour sa bienveillance, son professionnalisme, et la qualité de son accompagnement. Merci pour l'enseignement précieux que vous nous avez dispensé et pour vos conseils avisés, qui m'ont permis de mener à bien ce travail. J'espère avoir été à la hauteur de vos exigences.

Ma profonde gratitude va également à Madame MEZLI Bouchra, co-promoteur et chercheur au Hikma Pharma Algeria. Je vous remercie chaleureusement pour votre disponibilité, vos conseils éclairés et vos encouragements constants. Votre aide a été précieuse dans la concrétisation de ce mémoire.

Je remercie également le président du jury ainsi que les examinateurs, pour l'attention portée à mon travail et leurs remarques constructives. Veuillez recevoir ici l'expression de mon profond respect.



À l'ensemble des enseignants et responsables de l'École Nationale Supérieure de Management, je suis reconnaissante pour votre professionnalisme, vos méthodes d'enseignement et le savoir que vous avez généreusement partagé. Grâce à vous, nous avons été formés à devenir des personnes responsables et consciencieuses.

Ma reconnaissance va à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire

Un immense merci à mes parents, pour leur amour, leurs conseils et leur soutien inconditionnel, ainsi qu'à mes sœurs et mes frères, pour leur écoute et leur présence rassurante.

Enfin, merci à tous mes amis et camarades, pour leur encouragement, leur soutien et les moments partagés tout au long de ce parcours.

*Merci à vous*

# Sommaire

---

## Tableau des matières

Résumé .....	1
Summary .....	1
الملخص .....	2
<i>Remerciements</i> .....	1
Tableau des matières .....	1
Sommaire .....	4
Liste des tableaux .....	1
Liste des figures .....	1
<i>Introduction</i> .....	1
1. Contexte et intérêt du thème .....	1
2. Objectif .....	1
3. Problématique .....	1
4. Hypothèses .....	2
5. Méthodes .....	2
6. Terrain de recherche .....	2
7. Intérêt de la recherche .....	3
8. Annonce du plan .....	3
<i>Chapitre I : Etat de l'art</i> .....	6
Section 01 : Les fondements de la formation .....	6
1. Historique et importance de la formation .....	7
2. Définition de la formation .....	11
3. Objectifs et enjeux de la formation .....	15
4. Le cadre juridique de la formation .....	18
Section 02 : Notions de la performance .....	20
1. Le concept de la performance : .....	20
2. Les différents aspects de la performance .....	24
3. La performance organisationnelle .....	26
Section 3 : La formation outil d'amélioration de la performance organisationnelle .....	27
1. L'effet de la formation sur la performance .....	27
2. L'effet de la formation sur la performance de l'entreprise .....	27
3. Les points essentiels d'un plan de formation efficace pour améliorer la performance des employés .....	28
<i>Chapitre II : Cadre Méthodologique</i> .....	30
Section 1 : Méthode .....	31
1. Justification du choix de l'approche méthodologique .....	31

## *Sommaire*

---

2. Épistémologie de la recherche .....	31
3. Les avantages de la méthode .....	32
<b>Section 2 : Données .....</b>	<b>32</b>
1. Outils de collecte des données :.....	32
2. L'échantillon .....	32
3. Justification du choix de la méthode d'échantillonnage .....	33
4. Présentation de la population cible.....	33
5. Calcul de la taille de l'échantillon.....	33
6. Construction du questionnaire .....	34
7. Structure du questionnaire .....	34
8. Variables de mesure .....	35
9. Outils d'analyse des données .....	35
<b>Section 3 : Présentation de l'entreprise.....</b>	<b>40</b>
1. Historique de l'entreprise Hikma .....	40
2. Les départements de Hikma Pharma Algérie .....	41
3. Présentation des Départements d'Accueil chez Hikma Pharma Algeria .....	42
<i>Chapitre III : Résultats et discussions .....</i>	<i>42</i>
<b>Section 1 : Analyse des résultats .....</b>	<b>41</b>
1. Présentation des résultats du questionnaire.....	41
2. Test et analyse des hypothèses de l'étude.....	59
<b>Section 2 : Discussion et suggestions .....</b>	<b>65</b>
1. Discussion :.....	65
<b>Conclusion .....</b>	<b>58</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>59</b>
1.Principaux résultats .....	59
2.Implications théoriques.....	62
3.Implications managériales .....	62
4.Suggestions .....	62
5.Limites .....	62
6.Perspective de la recherche.....	62
<b>Bibliographie .....</b>	<b>61</b>
<b>Bibliographies .....</b>	<b>62</b>
<i>Annexes .....</i>	<i>61</i>
<b>ANNEXE 01 : .....</b>	<b>62</b>
<b>QUESTIONNAIRE.....</b>	<b>62</b>
<b>ANNEXE 02: .....</b>	<b>68</b>
<b>RESULTATS DE SPSS .....</b>	<b>68</b>

# *Sommaire*

---

## **Sommaire**

**Résumé**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Introduction**

**Contexte de la recherche**

**Problématique**

**Objectif de la recherche**

**Hypothèses**

**Méthodes**

**Terraine de recherche**

**Intérêt de la recherche**

**Chapitre1 : Etat de l'art**

**Section 1 : Les fondements de la formation**

1. Historique et importance de la formation
2. Définition de la formation
3. Objectifs et enjeux de la formation.
4. Le cadre juridique de la formation

**Section 2 : Notion de performance organisationnelle**

1. Définition et caractéristique de la performance
2. Les types de la performance
3. La performance organisationnelle

**Section 3 : Impact de la formation sur la performance organisationnelle**

1. L'effet de la formation sur la performance des employés
2. L'effet de la formation sur la performance de l'entreprise
3. Les points essentiels d'un plan de formation efficace pour améliorer la performance des employés

## **Chapitre 2 : Cadre Méthodologique**

### **Section 1 : Méthode**

1. La justification du choix de l'approche méthodologique
2. Epistémologie de la recherche
3. Les avantages de la méthode

### **Section 2 : Données**

1. Outils de collecte des données.
2. Analyse des données quantitatives : SPSS

### **Section 3 : Présentation de l'entreprise**

1. Historique de l'entreprise Hikma
2. Les départements de Hikma Pharma Algérie

## **Chapitre 3 : Résultats et discussions**

### **Section 1 : Résultats**

### **Section 2 : Discussion**

### **Conclusion**

### **Références Bibliographique**

### **Annexes**

## Liste des tableaux

### Liste des tableaux

<b>Numéro de tableau</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Représente Les avantages et les limites de modèle de Kirk Patrick	11
02	Les caractéristiques de la performance et leurs sources	22
03	Indique les domaines des niveaux d'accord	36
04	Indique les différents intervalles de valeurs du coefficient de fiabilité Alpha	37
05	Test de fiabilité d'Alpha Cronbach de l'instrument de mesure	38
06	Test de distribution normale pour les variables de l'étude	38
07	Résultats du test de distribution normale (aplatissement) des données en utilisant les coefficients d'asymétrie (Skewness) et d'aplatissement (Kurtosis)	39
08	Répartition de l'échantillon de l'étude selon la variable sexe	41
09	La répartition de l'échantillon selon la variable d'âge	42
10	Répartition de l'échantillon de l'étude selon la variable niveau d'instruction	44
11	Répartition de l'échantillon de l'étude selon la variable expérience	45
12	Avez-vous déjà suivi une formation organisée par l'entreprise	47
13	Quels types de méthodes de formation sont utilisées	47
14	Le programme de formation actuel va-t-il répondu à vos attentes professionnelles	48
15	Les superviseurs immédiats et le département des ressources humains influence sur la sélection des employés pour la formation	49
16	Le degré de réponse des membres de l'échantillon à la variable productivité	50
17	Le degré de réponse des membres de l'échantillon à la variable qualité du service	52
18	Le degré de réponse des membres de l'échantillon à la variable satisfaction des employés	53
19	Le degré de réponse des membres de l'échantillon à la variable amélioration continue	55
20	Le degré de réponse des membres de l'échantillon à la variable conformité réglementaire	57

## Liste des tableaux

---

21	<b>Le degré de réponse des membres de l'échantillon à la variable Compétitivité sur le marché</b>	<b>58</b>
22	<b>Résultats du test de la première hypothèse secondaire</b>	<b>60-61</b>
23	<b>Résultats du test de la deuxième hypothèse secondaire</b>	<b>62</b>
24	<b>Résultats du test de l'hypothèse principale</b>	<b>64</b>

## Liste des figures

---

### Liste des figures

<b>Numéro de figure</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Les étapes modernes de la formation	08
02	Le modèle de Kirk Patrick	10
03	Le Cycle de la Formation	14
04	Le processus d'ingénierie de la formation	15
05	Le modèle EEE (Efficacité, Efficience, Économie)	21
06	L'organigramme de l'entreprise Hikma Pharma Algeria	37
07	Répartition de l'échantillon de l'étude selon le sexe	41
08	Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'âge	42
09	Répartition de l'échantillon de l'étude selon le niveau d'instruction	44
10	Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'expérience	46

# *Introduction*

# Introduction

---

## 1. Contexte et intérêt du thème

L'industrie pharmaceutique joue un rôle fondamental dans le système de santé à travers la production de médicaments sûrs, efficaces et conformes aux normes internationales. Dans un environnement caractérisé par des réglementations strictes, une forte pression concurrentielle et une demande croissante de performance, la formation continue des employés apparaît comme un levier stratégique pour améliorer la performance organisationnelle (Armstrong, 2020; World Health Organization, 2022).

En effet, les entreprises du secteur doivent non seulement garantir la qualité de leurs processus et produits, mais aussi s'assurer de la compétence durable de leur personnel. La formation permet de renforcer l'autonomie, la productivité, la rigueur et l'engagement des employés, tout en facilitant l'adaptation aux innovations technologiques et aux exigences réglementaires (Montgomery, 2019; Salas et al., 2012).

En Algérie, où le développement d'une industrie pharmaceutique locale performante est une priorité nationale, la formation constitue un enjeu clé de compétitivité. Néanmoins, plusieurs défis subsistent : faible standardisation des programmes, inadéquation avec les besoins réels, et manque de suivi des impacts sur la performance (Djelouat & Lahlou, 2024; Ziani & Bouzid, 2019).

L'entreprise Hikma Pharma Algérie, acteur majeur du secteur, s'inscrit pleinement dans cette dynamique. Elle met en œuvre divers programmes de formation internes destinés à renforcer la compétence de ses équipes (Hikma Pharmaceuticals PLC, 2025).

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre étude, qui vise à analyser le lien entre les dispositifs de formation mis en place et la performance au sein de l'organisation.

## 2. Objectif

L'objectif principal de notre étude est d'évaluer et d'analyser l'impact des programmes de formation sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise Hikma Pharma Algeria. Nous cherchons à comprendre comment la mise en place de ces programmes influence les performances organisationnelles, l'efficacité des employés et la conformité réglementaire dans le secteur pharmaceutique.

Il existe néanmoins d'autres objectifs secondaires plus spécifiques qui peuvent découler de notre recherche, nous citons :

- Identifier les leviers de performance liés aux dispositifs de formation (motivation, autonomie, transfert des compétences).
- Évaluer la perception des employés quant à l'efficacité des formations suivies.
- Mettre en évidence les écarts entre objectifs de formation et résultats organisationnels observés. (Deci & Ryan, 2000; Philippe & Mallein, 2010)

## 3. Problématique

Afin de pouvoir atteindre les objectifs de notre recherche, nous formulons notre problématique comme suit :

**« Dans quelle mesure les programmes de formation mis en œuvre au sein de l'entreprise Hikma Pharma Algérie influencent-ils la performance organisationnelle ? »**

# Introduction

---

## Les sous-questions :

1. Dans quelle mesure les programmes de formation influencent-ils la productivité, la qualité du service et la satisfaction des employés au sein de Hikma Pharma Algérie ?
2. Les formations dispensées permettent-elles de renforcer l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise, notamment en matière de qualité, de conformité réglementaire et de compétitivité ?

## 4. Hypothèses

- **Hypothèse 1**

Les programmes de formation mis en œuvre au sein de Hikma Pharma Algérie contribuent de manière significative à l'amélioration de la performance organisationnelle, notamment en termes de productivité, de qualité du service et de satisfaction des employés (**Cania et al., 2016; Emploi.biz, 2023**).

- **Hypothèse 2**

Les dispositifs de formation soutiennent la réalisation des priorités stratégiques de Hikma Pharma Algérie, notamment à travers le renforcement de la qualité, le respect des normes réglementaires, et l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. (**Innocom, 2024**)

## 5. Méthodes

Pour répondre à cette problématique et de tester nos hypothèses de recherche, une approche quantitative a été privilégiée, reposant sur la collecte de données chiffrées via un questionnaire structuré. Ce choix est motivé par la volonté de mesurer objectivement l'effet de la formation sur des indicateurs précis de performance (**Creswell, 2009**).

Le questionnaire est administré auprès d'un échantillon des employés issus des départements concernés par la formation : formation, production, qualité. Il permet de recueillir des données sur la fréquence des formations suivies, leur contenu, leur évaluation, ainsi que sur les effets perçus sur la performance au travail (**Bezghiche & Rehra, 2022; Creswell, 2009**).

L'analyse statistique sera réalisée à l'aide du logiciel SPSS, en mobilisant des outils tels que la corrélation de Pearson, la régression linéaire et les tests de comparaison de moyennes.

## 6. Terrain de recherche

Dans le cadre de la réalisation de mon étude, j'ai effectué un stage à **HIKMA PHARMA**, lors de ce stage j'ai l'occasion de renseigner sur le secteur pharmaceutique en Algérie.

Les domaines couverts par Hikma incluent :

- La fabrication et la commercialisation de médicaments génériques et de spécialité,
- La recherche et développement de nouvelles formulations,
- Le respect des normes de qualité et de conformité,

## Introduction

---

- La formation continue des professionnels de la santé et des employés de l'entreprise.

### 7. Intérêt de la recherche

Cette étude s'inscrit dans une démarche de contribution pratique et théorique à la problématique de la formation comme facteur de performance organisationnelle. Elle vise à apporter des éléments concrets d'évaluation et d'amélioration des programmes de formation dans le secteur pharmaceutique algérien, à partir du cas de Hikma Pharma Algeria.

En analysant les facteurs de succès et les freins à la performance post-formation, cette recherche permettra :

- D'éclairer les décideurs sur les investissements en formation à forte valeur ajoutée
- D'améliorer la pertinence des dispositifs existants
- De mieux aligner la stratégie RH avec les objectifs opérationnels de performance (Armstrong, 2020; Doriath & Goujet, 2011).

### 8. Annonce du plan

Ce travail s'inscrit dans une volonté d'analyse approfondie de l'impact des programmes de formation sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise pharmaceutique Hikma Pharma Algeria. À travers une approche rigoureuse mêlant théorie et données empiriques, cette étude vise à comprendre comment la formation peut devenir un levier stratégique d'amélioration continue dans un contexte fortement réglementé et concurrentiel.

Le mémoire est structuré autour de plusieurs étapes essentielles permettant de répondre progressivement à la problématique posée.

#### Introduction

Cette première partie introduit le contexte dans lequel s'inscrit notre recherche. Elle expose la pertinence du sujet dans le cadre du renforcement des performances organisationnelles, notamment dans l'industrie pharmaceutique. Nous y présentons la problématique, les objectifs de la recherche, les hypothèses formulées, ainsi qu'un aperçu de la méthodologie adoptée. Le terrain d'étude Hikma Pharma Algérie y est également brièvement présenté.

#### Chapitre 1 : Comprendre le lien entre formation et performance organisationnelle

Ce chapitre propose une revue de la littérature pour clarifier les concepts clés de notre étude. Il est structuré en trois sections :

##### ✓ Les fondements de la formation professionnelle

Cette section retrace l'évolution historique de la formation, ses objectifs, son importance stratégique, et son encadrement juridique.

##### ✓ La performance organisationnelle et de l'organisation

Nous y définirons la performance individuelle et organisationnelle, ses dimensions principales (efficacité, productivité, qualité, etc.) et ses indicateurs de mesure.

##### ✓ L'impact de la formation sur la performance organisationnelle

# Introduction

---

À partir de travaux académiques et d'expériences concrètes, nous explorerons les liens entre dispositifs de formation et performance, tant au niveau individuel que collectif.

## **Chapitre 2 : Une démarche méthodologique au service de la mesure de la performance**

Pour répondre de manière fiable à notre problématique, ce chapitre présente notre démarche méthodologique, découpée en trois sections :

### ✓ **Justification du choix méthodologique**

Nous expliquerons l'adoption d'une approche quantitative (et qualitative le cas échéant), en précisant les fondements épistémologiques et les limites potentielles.

### ✓ **Outils de collecte et d'analyse des données**

Cette partie détaillera les instruments mobilisés (questionnaire, Documents), la méthode d'échantillonnage, ainsi que les outils d'analyse statistique (SPSS).

### ✓ **Présentation du terrain de recherche**

Nous fournirons un aperçu détaillé de l'entreprise Hikma Pharma Algérie, en présentant son histoire, ses domaines d'intervention et sa politique en matière de formation.

## **Chapitre 3 : Résultats et perspectives d'optimisation**

Ce chapitre constitue le cœur empirique de notre travail. Il est structuré en trois grandes étapes :

### ✓ **Présentation et analyse des résultats**

Nous analyserons les données issues du terrain, en mettant en évidence les perceptions des employés vis-à-vis des formations suivies et leur impact sur leur performance au travail.

### ✓ **Validation des hypothèses et discussion critique**

À travers des tests statistiques, nous confronterons nos hypothèses aux données recueillies, en interprétant les résultats à la lumière des apports théoriques.

### ✓ **Synthèse et suggestions**

Enfin, nous proposerons des pistes concrètes d'amélioration des dispositifs de formation, en nous appuyant sur les résultats obtenus et les meilleures pratiques identifiées dans la littérature.

## **Conclusion**

Ce dernier volet résume les apports de la recherche, en mettant en lumière les enseignements clés concernant le rôle stratégique de la formation dans la performance organisationnelle. Il propose également des perspectives d'approfondissement pour de futures recherches et des recommandations pratiques pour l'entreprise étudiée.

# Introduction

---

# *Chapitre I : Etat de l'art*

### **Section 01 : Les fondements de la formation**

La formation constitue un levier essentiel du développement humain et organisationnel, jouant un rôle central dans les dynamiques économiques, sociales et culturelles. En effet, elle permet de doter les individus et les organisations des compétences nécessaires pour répondre aux défis contemporains et améliorer leur performance(**Le Boterf, 2015**).

Dans cette optique, la formation professionnelle se présente comme un outil stratégique pour accompagner les travailleurs face aux mutations constantes du marché du travail et aux exigences croissantes en matière de productivité(**Céreq, 2021b**). Elle favorise non seulement l'acquisition de compétences techniques, mais aussi le développement de capacités transversales telles que la pensée critique, la collaboration et l'innovation(**Perrenoud, 2018**).

Par ailleurs, les dispositifs de formation se sont diversifiés afin de répondre aux besoins variés des apprenants et des environnements professionnels. On distingue ainsi les formations en présentiel, hybrides ou entièrement numériques, qui facilitent l'accès à l'apprentissage et élargissent son impact(**Ketele, 2010**). L'essor des technologies numériques constitue d'ailleurs une opportunité majeure pour démocratiser la formation et favoriser l'inclusion sociale et professionnelle(**Chauvet, 2018**).

Sur le plan sociétal, la formation s'impose comme un levier important pour réduire les inégalités et renforcer l'insertion des jeunes, des demandeurs d'emploi et des populations vulnérables(**Céreq, 2021b**). Elle joue également un rôle clé dans la promotion du développement durable, en préparant les individus à répondre aux enjeux environnementaux et sociaux de demain.

Afin de garantir la qualité et l'accessibilité des dispositifs de formation, l'encadrement juridique joue un rôle primordial. En France, la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel a marqué une avancée significative dans ce domaine, en renforçant l'adéquation entre les besoins du marché du travail et les programmes de formation tout en promouvant l'équité et l'inclusion(**Chauvet, 2018**).

Ainsi, la formation apparaît comme un moteur essentiel du progrès économique et social. Elle ne se limite pas à la transmission de savoirs, mais représente un processus dynamique et évolutif qui permet aux individus et aux organisations de s'adapter aux mutations rapides de la société contemporaine.

### **1. Historique et importance de la formation**

#### **1.1. Les origines de la formation**

La formation est une pratique ancrée dans l'histoire humaine, évoluant progressivement au fil des civilisations et des contextes socio-économiques.

Son développement s'inscrit dans une logique de transmission des savoirs et d'adaptation aux besoins des sociétés(Ketele, 2010).

##### **1.1.1. La transmission des savoirs dans les sociétés traditionnelles**

Dès les premières civilisations, notamment en Mésopotamie et en Égypte ancienne, la transmission des savoirs était principalement orale et se réalisait au sein des familles ou des groupes communautaires(Chauvet, 2018). Cette période marquait une forte interaction entre les pratiques agricoles, religieuses et artisanales, dans lesquelles les jeunes apprenaient par observation et imitation.

En particulier, les temples et les institutions religieuses jouaient un rôle central dans la formation des scribes et des prêtres, assurant ainsi la pérennité des connaissances administratives et scientifiques(Ketele, 2010).

##### **1.1.2. L'institutionnalisation de la formation au Moyen Âge**

Avec l'émergence des guildes et des corporations au Moyen Âge, la formation a connu une structuration progressive. Le système de compagnonnage a permis de former les jeunes à des pratiques artisanales spécifiques sous la supervision de maîtres qualifiés(Perrenoud, 2018).

Les corporations imposaient des règles strictes pour assurer la qualité de l'apprentissage. Ces règlements définissaient la durée de la formation, les compétences à acquérir ainsi que les valeurs professionnelles à respecter(Boterf, 2015). Ce modèle a favorisé la création d'un environnement propice à la transmission rigoureuse des savoir-faire.

##### **1.1.3. La transformation de la formation avec la révolution industrielle**

La révolution industrielle a constitué une étape décisive dans l'évolution des systèmes de formation. L'essor des machines et des usines a fait émerger des besoins croissants en main-d'œuvre qualifiée(Boterf, 2015). Pour y répondre, les industries ont progressivement instauré des formations internes visant à transmettre les compétences techniques nécessaires au maniement des nouvelles machines.

Parallèlement, cette période a vu la création des premières écoles professionnelles, telles que les Écoles d'Arts et Métiers en France en 1780, qui avaient pour objectif de former des ouvriers qualifiés dans divers secteurs industriels(Chauvet, 2018).

Cette approche visait à doter les travailleurs des compétences pratiques et théoriques indispensables à l'évolution des modes de production.

##### **1.1.4. L'institutionnalisation de la formation professionnelle au XXe siècle**

Le début du XXe siècle marque une nouvelle étape dans la formalisation des systèmes de formation. En France, la loi Astier de 1919 instaure l'obligation pour les jeunes de moins de 18

ans exerçant un métier manuel de suivre une formation théorique complémentaire à leur activité professionnelle(Perrenoud, 2018).

Cette période est également marquée par l'essor des dispositifs de formation continue, visant à permettre aux travailleurs d'actualiser leurs compétences face aux évolutions technologiques et organisationnelles (Ketele, 2010).

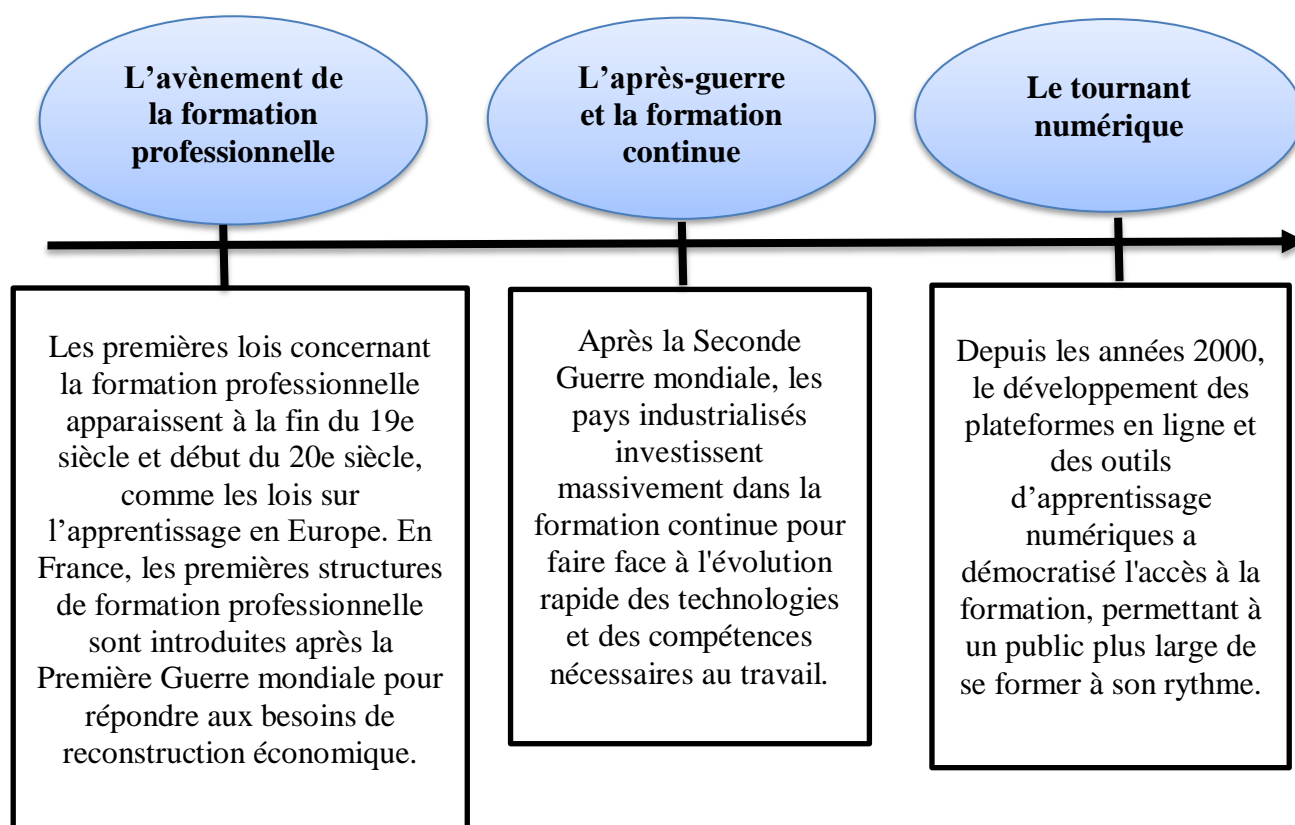
### 1.1.5. L'émergence de la formation numérique et de l'apprentissage en ligne

Avec les avancées technologiques du XXIe siècle, la formation a connu une mutation importante grâce aux outils numériques. Les plateformes d'apprentissage en ligne telles que les MOOC (Massive Open Online Courses) ont permis de diversifier les méthodes d'enseignement en offrant un accès flexible et personnalisé aux contenus éducatifs(Chauvet, 2018).

De plus, les technologies immersives telles que la réalité virtuelle et les simulateurs sont devenus des outils précieux dans les secteurs techniques et médicaux, renforçant ainsi l'efficacité des formations pratiques (Ketele, 2010).

## 1.2. Les étapes modernes de la formation

Figure 01 : Les étapes modernes de la formation



Source : Elaborée par nos soins à inspirer par (Céreq, 2021a; Chauvet, 2018)

### 1.3. L'importance de la formation

Dans un monde en constante mutation, la formation s'impose comme un pilier fondamental du développement économique, social et individuel. Elle joue un rôle stratégique en soutenant à la fois la performance des organisations et l'épanouissement des personnes (Boterf, 2015; Ketele, 2010). Son importance se manifeste sur plusieurs plans complémentaires, notamment économique, social et personnel (Céreq, 2021b).

#### 1.3.1. L'importance économique

- ✓ **Renforcement de la compétitivité** : Comme l'explique (Boterf, 2015). Les entreprises investissant dans la formation voient une augmentation de leur productivité et de leur capacité d'innovation.
- ✓ **Réponse aux besoins du marché du travail** : La formation joue un rôle clé dans l'adaptation des travailleurs aux exigences fluctuantes du marché du travail. Elle réduit le décalage entre les compétences disponibles et celles demandées par les entreprises (Céreq, 2021b).
- ✓ **Création de nouvelles opportunités économiques** : La formation contribue à l'émergence de nouveaux métiers et secteurs d'activités liés, par exemple, à la transition énergétique ou aux technologies émergentes.

#### 1.3.2. L'importance sociale et individuelle

- ✓ **Réduction des inégalités sociales** : La formation favorise l'accès à l'éducation pour des publics défavorisés ou marginalisés, ce qui améliore leur insertion professionnelle et sociale.
- ✓ **Développement des compétences comportementales** : Elle ne se limite pas aux aspects techniques et soutient également les capacités relationnelles, telles que la gestion des conflits, la communication et le leadership.
- ✓ **Épanouissement personnel** : La formation permet aux individus de développer leur autonomie, leur esprit critique et leur créativité, contribuant ainsi à leur enrichissement personnel (Ketele, 2010).

### 1.4. Le rôle des cadres juridiques et institutionnels

Les cadres juridiques et institutionnels jouent un rôle central dans l'organisation, la régulation et l'amélioration des dispositifs de formation. La législation française en offre un exemple marquant avec la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

Cette loi a profondément transformé le paysage de la formation en renforçant les normes de qualité et en favorisant une meilleure adéquation entre les programmes de formation et les besoins réels du marché du travail. Elle offre des garanties claires pour que les contenus pédagogiques soient alignés avec les compétences recherchées dans un contexte économique et technologique en constante évolution.

Cette législation soutient également l'accessibilité, permettant aux individus de divers profils, tels que les demandeurs d'emploi ou les salariés en reconversion, de bénéficier de dispositifs adaptés et performants.

## Chapitre I : Etat de l'art

Les institutions, qu'elles soient publiques ou privées, comme le Céreq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications), jouent un rôle fondamental dans la structuration, l'évaluation et l'adaptation des programmes de formation.

Ces organismes analysent les évolutions des qualifications et des emplois, produisant des études et des recommandations qui permettent d'ajuster les dispositifs aux réalités socio-économiques. Leur intervention contribue à garantir la transparence des parcours de formation, facilitant ainsi le choix des apprenants et leur insertion professionnelle. En outre, ces institutions œuvrent à démocratiser l'accès à la formation en élargissant son champ d'application à des publics variés, tout en assurant un suivi constant de la qualité et de l'efficacité des dispositifs.

### 1.5. L'évaluation de formation

Il existe plusieurs modèles d'évaluation des formations, chacun proposant des approches spécifiques pour mesurer l'efficacité et l'impact des actions pédagogiques.

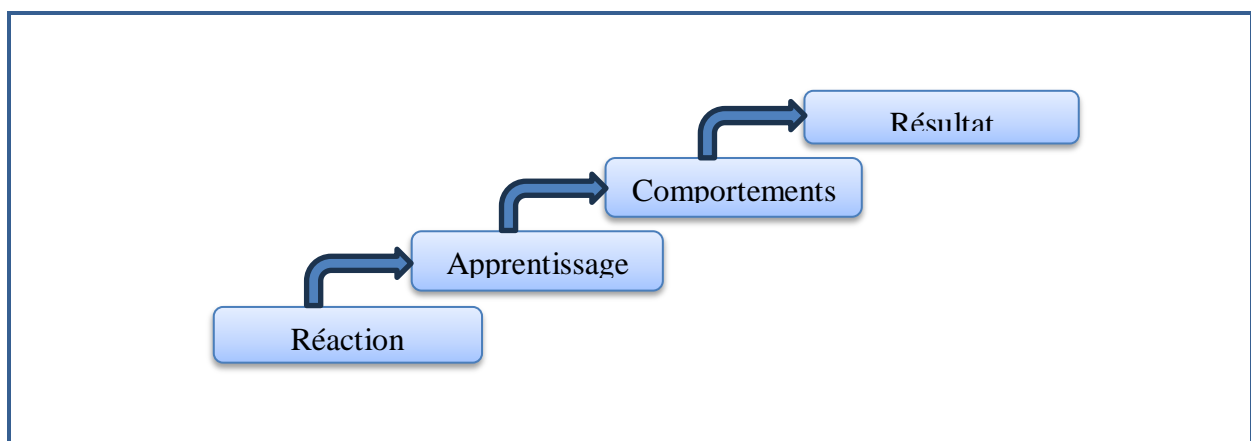
Parmi ces modèles, celui développé par le professeur américain Donald Kirkpatrick est reconnu comme l'un des plus influents et largement adopté dans la littérature spécialisée en évaluation de la formation.

Introduit pour la première fois en 1959, le modèle de Kirkpatrick est particulièrement apprécié pour sa structure en quatre niveaux, qui permet une évaluation complète et progressive de la formation, allant de la réaction immédiate des participants jusqu'à l'impact final sur les performances organisationnelles.

En raison de sa simplicité et de son efficacité, ce modèle est aujourd'hui considéré comme une référence incontournable dans le domaine de l'évaluation des dispositifs de formation. **(Barabel et al., 2012)**

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

**Figure N°02 : le modèle de Kirk Patrick**



Source : le grand livre de la formation 2012, P57

Le modèle évalue la formation à partir de ses quatre niveaux : **(Barabel et al., 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

## Chapitre I : Etat de l'art

- **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 êtres)
- **Niveau 3** « le comportement » : est-ce que la formation est modifiée le comportement ou travail se salarié formé ?
- **Niveau 4** « le résultat » : quel est l'impact de la formation sur le résultat de l'organisation ?

**Tableau N°01 : représente Les avantages et les limites de modèle de Kirk Patrick**

Les avantages	Les limites
<ul style="list-style-type: none"><li>- Répond aux attentes des professionnels de la formation en proposant une approche systématique pour comprendre et mettre en œuvre l'évaluation des dispositifs pédagogiques.</li><li>- Met en valeur la formation ainsi que le rôle du responsable de formation en tant que partenaire stratégique, en insistant particulièrement sur l'importance des résultats mesurés au niveau 4.</li><li>- Facilite la compréhension du processus d'évaluation des formations en aidant les responsables à définir des critères pertinents tout en leur fournissant une terminologie adaptée et accessible.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Il ne s'agit pas d'un modèle scientifique à proprement parler. En particulier, il ne prend pas en compte les variables intermédiaires pouvant interagir avec la formation et influencer ses résultats, comme le rôle du manager, et n'établit pas clairement les relations de cause à effet.</li><li>- Il présente un risque d'interprétation erronée des résultats, pouvant conduire à des décisions inappropriées.</li><li>- Pour gagner en pertinence, ce modèle doit être complété par l'intégration de facteurs influençant l'efficacité des formations.</li></ul>

Source : d'après Alliger et jank (1989, p.331-332), holton (1996.p.7) et batels (2004, p.341-342)

### 1.6. La formation dans un contexte global

- **Formation dans les économies émergentes** : Dans les pays en voie de développement, la formation est un moteur essentiel pour réduire la pauvreté et stimuler la croissance économique (Perrenoud, 2018).
- **Impact des technologies modernes** : Avec l'apparition des MOOCs (Massive Open Online Courses) et autres outils numériques, l'accès global à la formation s'est considérablement élargi. Ces initiatives sont aujourd'hui soutenues par des organisations internationales comme l'UNESCO.

## 2. Définition de la formation

Dans un environnement professionnel marqué par des mutations rapides, la formation apparaît comme un vecteur essentiel de développement des compétences et d'adaptabilité (CEDEFOP, 2020). Elle constitue une réponse stratégique aux exigences du marché du travail, à l'évolution des métiers et à la nécessité de renforcer l'employabilité(OCDE, 2020).

### 2.1. Définition de la formation

La formation est un processus structuré et continu qui vise à doter les individus des compétences et des connaissances nécessaires pour accomplir efficacement des tâches

professionnelles, s'adapter aux évolutions du marché du travail et améliorer leur employabilité. Elle peut revêtir diverses formes, allant de l'acquisition initiale des compétences à leur perfectionnement continu, en fonction des besoins de l'individu et des exigences du monde professionnel.

Elle est souvent perçue comme une réponse à un environnement en constante évolution, notamment les mutations technologiques et économiques rapides, et elle constitue un levier stratégique pour l'individu dans le développement de ses capacités et sa réussite professionnelle (Perrenoud, 1998a). La formation permet également de répondre à un besoin croissant de mise à jour des compétences dans des secteurs en mutation, offrant ainsi un moyen pour les travailleurs de maintenir leur employabilité tout au long de leur carrière (**Tanguy, 2011**).

Ainsi, la formation n'est pas seulement un outil de développement individuel, mais aussi un facteur clé dans l'adaptation des organisations aux défis contemporains (**OCDE, 2020**).

Ils y ont différentes formes qu'elle peut prendre, la formation initiale, la formation en alternance, la formation qualifiante, la formation certifiante, la formation en ligne (e-learning) et la formation informelle, et parmi lesquelles figurent la formation professionnelle, la formation continue.

### **2.2. Définition de la formation professionnelle**

La formation professionnelle est reconnue comme un levier stratégique majeur pour assurer le développement des compétences nécessaires à la réussite dans un monde professionnel en constante évolution. Elle incarne une approche proactive visant à doter les individus, quels que soient leur âge, statut ou parcours, des outils indispensables pour relever les défis liés aux exigences changeantes du marché de l'emploi.

Elle englobe des démarches variées, allant de l'acquisition initiale de compétences à leur perfectionnement ou actualisation, garantissant ainsi une employabilité durable et une progression tout au long de la vie active.

La formation professionnelle se distingue par des programmes et actions soigneusement structurés dans le but d'équiper les participants de capacités techniques, méthodologiques et comportementales alignées sur les exigences d'un métier ou d'une activité professionnelle donnée. (**Perrenoud, 1998b**)

Elle joue un rôle inclusif et multifonctionnel en répondant aux besoins des jeunes en insertion professionnelle, des adultes cherchant à se réorienter vers un nouveau secteur d'activité, ainsi que des travailleurs souhaitant se perfectionner pour évoluer dans leur carrière. Ce dispositif éducatif et formatif s'impose également comme un instrument clé dans l'adaptation aux évolutions technologiques rapides et aux transformations économiques mondiales. Il permet ainsi d'accompagner efficacement les transitions sectorielles et de répondre aux besoins spécifiques de main-d'œuvre qualifiée (**Tanguy, 2011**).

### **2.3. Définition de la formation continue**

La formation continue revêt un rôle fondamental dans le maintien et le développement des compétences des individus en activité. Elle se caractérise par sa nature évolutive et adaptative,

offrant une réponse aux besoins croissants de mise à jour des savoirs et des pratiques professionnelles dans un environnement de travail en constante mutation.

Cette forme de formation, destinée aux personnes déjà engagées dans une carrière, vise à enrichir et renouveler leurs connaissances afin de garantir leur employabilité, leur performance et leur satisfaction professionnelle.

La formation continue s'inscrit dans une logique de flexibilité et de diversité, se traduisant par différentes modalités. Celles-ci incluent notamment les stages intensifs, conçus pour approfondir des compétences spécifiques dans un laps de temps limité, les formations en ligne permettant un apprentissage flexible et autodirigé, ainsi que les ateliers interactifs favorisant le développement pratique et collaboratif des compétences. Par ailleurs, des programmes certifiant sont également proposés, offrant aux participants la possibilité de valider leurs acquis par des certifications reconnues sur le marché du travail.

La formation continue joue un rôle clé dans l'adaptation des travailleurs aux innovations technologiques, aux transformations organisationnelles et aux nouveaux défis économiques.

Elle constitue un investissement stratégique tant pour les individus que pour les entreprises, renforçant la compétitivité et la résilience dans un contexte professionnel exigeant. **(Solar, 2005)**

### **2.4. Rôle stratégique de la formation professionnelle et continue**

La formation professionnelle et continue occupe une place centrale en tant que levier stratégique pour promouvoir la mobilité sociale, l'égalité des chances et la cohésion sociale. En offrant des opportunités d'apprentissage adaptées aux besoins spécifiques de différents publics, elle contribue à réduire les inégalités structurelles liées à l'accès à l'emploi. Ce processus permet de répondre aux attentes des individus confrontés à des barrières socio-économiques, en renforçant leur capacité à s'insérer de manière durable dans le marché du travail.

La formation soutient également les efforts d'inclusion sociale en proposant des solutions concrètes pour les populations vulnérables, notamment les jeunes, les chômeurs de longue durée et les personnes en reconversion professionnelle.

D'autre part, la formation professionnelle et continue s'inscrit dans une logique de développement continu des compétences tout au long de la vie active. Elle prend diverses formes, allant des formations en présentiel et en ligne, aux stages pratiques, en passant par les certifications professionnelles.

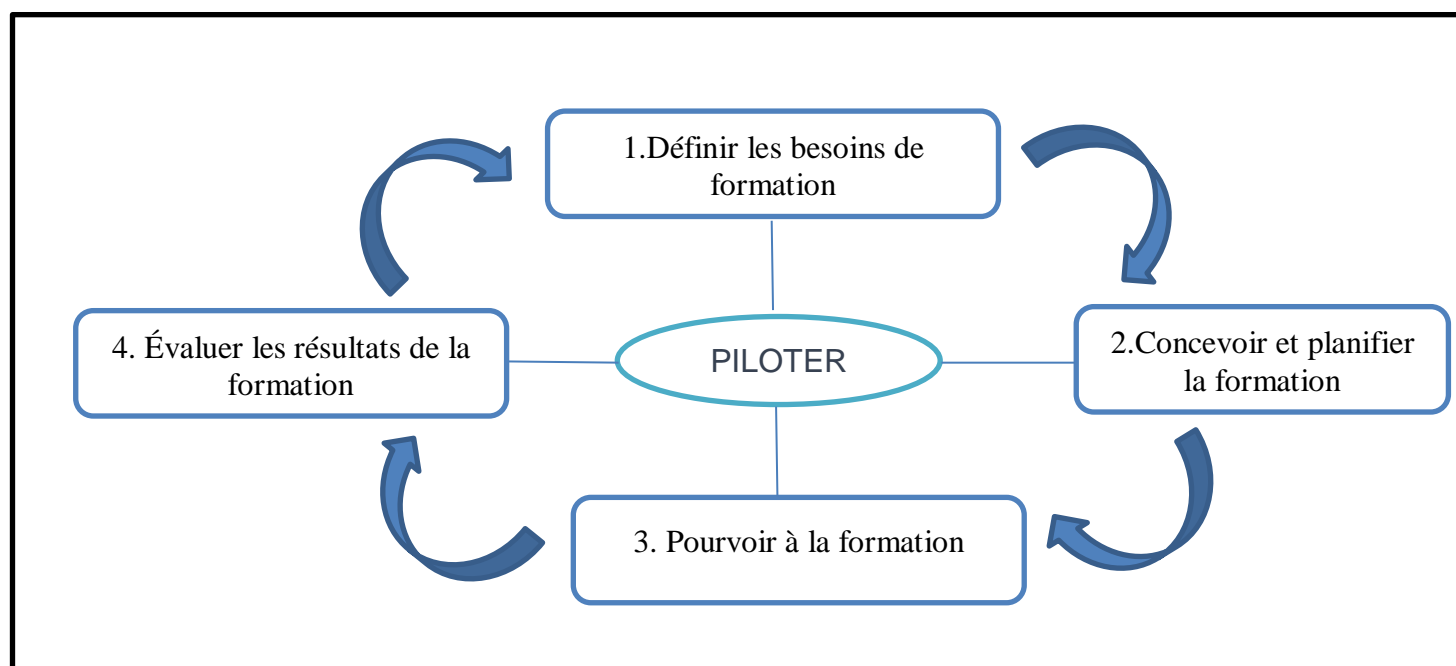
En s'adaptant aux évolutions technologiques et aux mutations rapides du marché de l'emploi, elle joue un rôle déterminant dans l'amélioration de l'employabilité des individus tout en répondant aux besoins croissants des organisations. Cette flexibilité et cette diversité font de la formation professionnelle et continue un outil essentiel pour soutenir non seulement les trajectoires individuelles, mais aussi la performance économique collective. **(Lemoine, 2016)**

### 2.5. Le Cycle de la Formation : 4 étapes clés

Une approche structurée de la formation, reposant sur quatre étapes clés constituant un cycle continu d'amélioration :

1. **Identification des besoins de formation** : Cette étape vise à détecter les écarts entre les compétences existantes du personnel et celles requises pour la réalisation efficace des tâches, en tenant compte notamment des évolutions technologiques, des exigences réglementaires, des réclamations clients ou encore des orientations stratégiques de l'entreprise.
2. **Conception et planification de la formation** : À partir des besoins identifiés, il s'agit de concevoir des actions de formation adaptées, de définir un cahier des charges précis et de sélectionner les prestataires de manière critique. Cette phase prévoit également la définition de critères d'évaluation pour mesurer l'efficacité des formations.
3. **Mise en œuvre de la formation** : Cette phase correspond à la réalisation concrète des actions de formation. L'organisme doit, en parallèle du prestataire, encadrer le processus, apporter son soutien aux apprenants, et veiller à la qualité des prestations.
4. **Évaluation des résultats** : L'objectif est de vérifier que les formations ont permis d'atteindre les objectifs définis, et d'identifier les éventuels écarts nécessitant des actions correctives. Les formations doivent être tracées pour assurer la transparence et la traçabilité des actions entreprises.

Figure N° 3 : Le Cycle de la Formation



Source : (Dellange & Derrough, 2019)

### 2.6. Le processus d'ingénierie de la formation

Un processus qui se déroule en 4 étapes, les suivants :

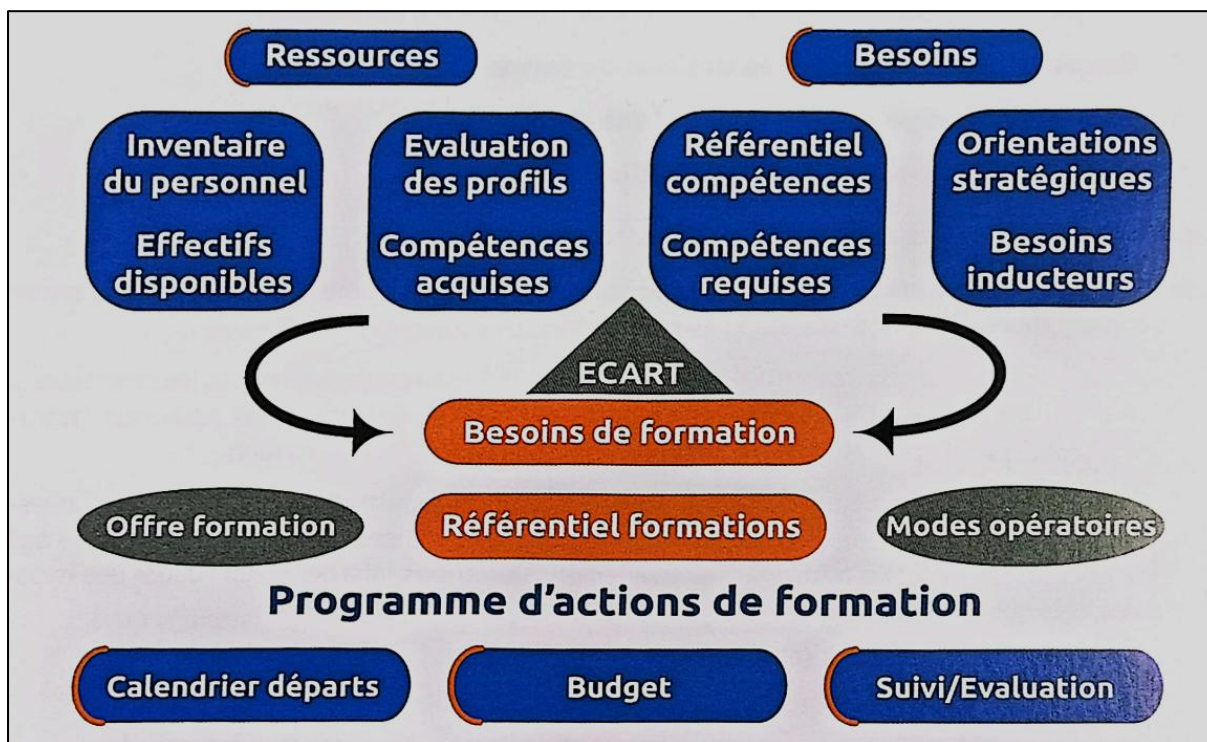
- **Étape 1** : Identification et analyse des besoins de formation

- **Etape 2** : Planification des actions de formation
- **Etape 3** : Mise œuvre des actions de formation
- **Etape 4** : Evaluation de la formation

Chacune de ces étapes clés se divise en plusieurs activités successives.

Toute démarche de développement du professionnalisme nécessite la mise en place d'une gestion par les compétences.

**Figure N° 4 : Le processus d'ingénierie de la formation**



Source : (Dellange & Derrough, 2019)

### 3. Objectifs et enjeux de la formation

La formation professionnelle et continue joue un rôle crucial dans le développement des compétences et l'amélioration des performances, tant au niveau individuel qu'organisationnel. Elle vise à atteindre des objectifs multiples tout en répondant à des enjeux majeurs dans le monde du travail.

#### 3.1. Objectifs de la formation

Les objectifs de la formation professionnelle et continue sont variés et s'inscrivent dans une logique de développement personnel et professionnel :

##### A. Amélioration des compétences techniques et comportementales :

La formation permet aux individus d'acquérir de nouvelles compétences techniques spécifiques à leur secteur d'activité, mais aussi des compétences comportementales telles que la gestion du stress, le travail en équipe ou la communication interpersonnelle (Meignant, 2021).

### **B. Renforcement de l'employabilité :**

En facilitant l'adaptation aux évolutions technologiques et aux mutations économiques, la formation contribue à rendre les individus plus compétitifs sur le marché du travail (Perrenoud, 1998b).

### **C. Évolution professionnelle et mobilité interne :**

La formation permet aux salariés d'accéder à des postes à responsabilités ou de se réorienter vers de nouveaux métiers en adéquation avec les besoins du marché (Thélot, 2008).

### **D. Amélioration de la performance organisationnelle :**

En développant les compétences des collaborateurs, les entreprises bénéficient d'une main-d'œuvre plus qualifiée et plus performante, ce qui favorise l'innovation et la productivité.

Selon d'autres auteurs on peut classer les objectifs dans (Gillet & Fouquereau, 2014) :

#### **a. Les objectifs individuels**

- Développer des compétences spécifiques et transférables, adaptées aux exigences professionnelles actuelles.
- Améliorer la qualification des individus pour leur permettre d'accéder à des postes plus spécialisés ou mieux rémunérés.
- Favoriser la mobilité professionnelle en facilitant les reconversions et transitions de carrière.
- Renforcer l'autonomie et la capacité de prise de décision dans les contextes professionnels.
- Accroître la satisfaction personnelle et professionnelle par l'acquisition de nouvelles connaissances ou savoir-faire.
- Stimuler l'épanouissement personnel en apportant un sentiment de valorisation et d'accomplissement.
- Permettre une adaptation constante aux évolutions technologiques et aux changements sectoriels.
- Maintenir l'employabilité sur le long terme en anticipant les besoins futurs du marché du travail.
- Répondre aux aspirations personnelles de progression ou de changement.
- Soutenir l'individu face aux défis professionnels pour mieux gérer les obstacles ou contraintes spécifiques.

#### **b. Les objectifs organisationnels**

- Augmenter la productivité globale de l'organisation en optimisant les compétences et l'efficacité des employés.
- Renforcer la compétitivité de l'entreprise sur le marché en assurant une main-d'œuvre qualifiée et adaptable.
- Réduire les coûts liés aux erreurs ou inefficiences grâce à une meilleure maîtrise des processus et des technologies.
- Stimuler l'innovation et la créativité dans les équipes en leur fournissant les connaissances nécessaires pour développer de nouvelles idées.
- Améliorer la rétention des talents en proposant des opportunités de croissance et de développement professionnel.

- Préparer l'organisation à faire face aux évolutions technologiques et aux mutations économiques en formant les employés aux nouvelles pratiques.
- Promouvoir une culture d'apprentissage et d'amélioration continue au sein de l'entreprise.
- Renforcer la cohésion d'équipe et la collaboration en proposant des formations adaptées aux besoins collectifs.
- Réduire le turnover des employés en leur offrant des perspectives de progression et en augmentant leur engagement envers l'entreprise.
- Assurer la conformité réglementaire et technique dans des secteurs nécessitant des certifications ou qualifications spécifiques.

### **c. Les objectifs sociaux**

- Promouvoir l'égalité des chances en offrant un accès équitable à la formation pour tous, indépendamment de l'origine socio-économique.
- Favoriser l'intégration des groupes marginalisés ou vulnérables, tels que les jeunes en difficulté ou les chômeurs de longue durée.
- Réduire les disparités sociales en améliorant l'accès aux opportunités d'emploi grâce à des programmes ciblés.
- Stimuler la cohésion sociale en renforçant les liens entre les individus et les entreprises par le biais d'initiatives inclusives.
- Contribuer à la croissance économique nationale en dotant la population active de compétences adaptées aux besoins du marché du travail.
- Accompagner les transitions sociétales en préparant les individus à faire face aux changements démographiques, technologiques et environnementaux.
- Soutenir les efforts d'inclusion sociale en réduisant les barrières d'accès à l'emploi et à la formation.

### **3.2. Enjeux de la formation**

Les enjeux de la formation professionnelle et continue sont tout aussi importants et concernent plusieurs aspects stratégiques et sociaux :

#### **A. Adaptation aux évolutions technologiques :**

L'émergence rapide de nouvelles technologies impose aux individus et aux organisations de renouveler régulièrement leurs compétences afin de rester compétitifs (Boudon et al., 2005).

#### **B. Réduction des inégalités sociales et professionnelles :**

En offrant des opportunités d'apprentissage accessibles à tous, la formation favorise l'inclusion sociale et professionnelle, en particulier pour les personnes éloignées de l'emploi (Lemoine, 2016).

#### **C. Promotion de la mobilité sociale :**

La formation permet d'accéder à des opportunités professionnelles valorisantes, renforçant ainsi la possibilité d'évoluer socialement (Tanguy, 2002)

### D. Renforcement de l'engagement et de la motivation :

En permettant aux employés d'évoluer et de se perfectionner, les entreprises stimulent leur motivation et leur fidélité (Gillet & Fouquereau, 2014).

En plus :

- Renforcer l'employabilité des individus en leur permettant de développer des compétences adaptées aux évolutions du marché du travail.
- Répondre aux besoins en qualifications des entreprises pour assurer leur compétitivité et leur flexibilité dans un environnement en mutation.
- Accompagner les mutations technologiques et économiques en formant une main-d'œuvre capable d'adopter de nouvelles pratiques et outils.
- Réduire les inégalités sociales en améliorant l'accès à la formation pour les populations défavorisées ou marginalisées.
- Stimuler la cohésion sociale en facilitant l'intégration des groupes exclus, comme les jeunes sans qualifications ou les personnes en reconversion.
- Promouvoir un apprentissage tout au long de la vie pour garantir une adaptation continue des compétences aux nouveaux défis professionnels.
- Contribuer au développement économique national en renforçant le capital humain et en améliorant la productivité globale.
- Soutenir les transitions écologiques en sensibilisant les individus aux pratiques durables et en formant des travailleurs pour des secteurs verts émergents.

Les objectifs et les enjeux de la formation professionnelle et continue s'inscrivent dans une logique d'amélioration constante des compétences individuelles et de performance organisationnelle. Ils jouent un rôle clé dans l'adaptation aux mutations économiques et technologiques, tout en contribuant à la réduction des inégalités sociales et professionnelles.

## 4. Le cadre juridique de la formation

Le cadre juridique de la formation professionnelle et continue est établi afin de garantir la mise en œuvre effective des programmes de formation, protéger les droits des participants, et définir les responsabilités des parties prenantes (individus, entreprises, et États).

Il repose sur des lois, décrets, et règlements qui encadrent la conception, le financement, et l'exécution de la formation. (**Rapports internationaux**) (Gillet & Fouquereau, 2014; Thélot, 2008)

### 4.1. Principaux éléments du cadre juridique :

#### 4.1.1. Droit à la formation :

Considérée comme un droit fondamental dans de nombreux pays, la formation garantit à chaque individu la possibilité d'accéder à des programmes d'apprentissage tout au long de leur vie.

Ces programmes permettent de développer, d'améliorer et d'adapter leurs compétences en fonction des évolutions professionnelles et des besoins du marché du travail.

Ce droit favorise non seulement l'épanouissement personnel et l'employabilité, mais aussi une meilleure inclusion sociale et l'égalité des chances face aux transformations économiques et technologiques.

### **4.1.2. Obligations des employeurs :**

Les employeurs sont souvent tenus, par des dispositions légales, de contribuer au financement de la formation professionnelle.

Cette contribution peut se matérialiser par le versement de cotisations spécifiques ou par la mise en place de plans de formation destinés à développer les compétences des salariés au sein de leur entreprise.

Ces obligations visent à promouvoir l'accès équitable à la formation tout en répondant aux besoins évolutifs des organisations et du marché du travail.

### **4.1.3. Financement de la formation :**

Les cadres législatifs établissent divers mécanismes pour assurer le financement de la formation professionnelle.

Ces mécanismes, qui impliquent des contributions publiques et privées, comprennent des fonds spécifiquement alloués à la formation, des avantages fiscaux tels que des crédits d'impôt, ainsi que des subventions destinées à soutenir les entreprises et les individus.

Ces dispositifs visent à faciliter l'accès à la formation et à encourager le développement des compétences dans un cadre équitable et durable.

### **4.1.4. Qualité et certification :**

Les normes juridiques établissent des critères stricts pour garantir la qualité des programmes de formation ainsi que celle des certifications obtenues par les apprenants.

Ces dispositions légales veillent à ce que les qualifications délivrées soient conformes aux exigences du marché du travail, tout en permettant leur reconnaissance officielle à l'échelle nationale ou internationale. (**International Organization for Standardization, 2015**)

L'objectif principal de ce cadre est de promouvoir des standards élevés, renforcer la crédibilité des formations, et assurer une adéquation optimale entre les compétences acquises et les besoins des employeurs.

### **4.1.5. Protection des droits des participants :**

Les lois garantissent la non-discrimination dans l'accès à la formation et protègent les droits des employés qui souhaitent suivre des cours ou des stages de développement.

#### **➤ La norme ISO 10015 : Un référentiel qualité pour la gestion de la formation**

Dans le cadre d'une démarche qualité, la norme **ISO 10015** fournit des lignes directrices précieuses pour le management de la formation au sein des organisations. Elle s'inscrit dans la famille des normes ISO 9000 relatives au management de la qualité et met l'accent sur

l'importance de la gestion des compétences et de la formation comme leviers stratégiques de performance.

### 4.2. Le cadre juridique de la formation professionnelle et continues en Algérie :

En Algérie, le cadre juridique de la formation professionnelle et continue est régi par des textes tels que la loi n° 81-07 modifiée et complétée relative à la formation professionnelle.

Cette loi établit les principes de l'accès à la formation pour les jeunes et les adultes, et fixe les responsabilités des entreprises en matière de développement des compétences.

Elle souligne également l'importance de l'adaptation des programmes de formation aux besoins économiques et technologiques du pays.

Les organismes tels que l'Office National de la Formation et de l'Enseignement Professionnel (ONFEP) jouent un rôle central dans l'application de cette législation.

#### ➤ Principaux textes de loi en Algérie

En Algérie, plusieurs lois et décrets structurent la formation professionnelle et continue. Voici les principaux textes :

- 1. La loi n° 08-07 du 23 février 2008**  
Relative à l'orientation professionnelle et à la formation continue. Elle établit les fondements de la politique nationale en matière de formation professionnelle, avec une attention particulière portée à l'adaptation aux besoins du marché du travail.
- 2. La loi n° 90-11 du 21 avril 1990**  
Relative aux relations de travail, modifiée et complétée. Elle prévoit dans son article 57 que tout travailleur a droit à la formation et au perfectionnement professionnel, à la charge de l'employeur.
- 3. Le décret exécutif n° 09-189 du 12 mai 2009**  
Fixe les conditions et les modalités de mise en œuvre de la formation continue, notamment au sein des entreprises.
- 4. La loi n° 01-20 du 12 décembre 2001**  
Portant orientation sur l'enseignement et la formation professionnels, elle renforce la gouvernance du système de formation professionnelle et favorise la mise en place de partenariats entre institutions publiques et entreprises privées.
- 5. Les conventions collectives de secteur**  
Elles peuvent aussi prévoir des dispositifs spécifiques en matière de formation continue, en fonction des besoins des branches professionnelles.

## Section 02 : Notions de la performance

### 1. Le concept de la performance :

#### 1.1. Définition de la performance :

Selon Philippe (Lorino, 2003), la performance en entreprise se définit par tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût. Autrement dit, une action est performante si elle accroît la création nette de valeur, c'est-à-dire si elle améliore le rapport entre la valeur créée et les coûts engagés. Ainsi, une action qui réduit uniquement les coûts ou qui augmente

uniquement la valeur ne peut être considérée comme performante que si elle améliore le solde ou le ratio valeur-coût.

D'après Colin (Colin, 2018), la performance peut être appréhendée à plusieurs niveaux. Elle correspond d'abord à la capacité à répondre aux exigences de sa fonction, mais elle implique également une dimension qualitative orientée vers l'optimisation des résultats. Cela suppose la fixation d'objectifs, la définition des résultats attendus et la mise en place d'indicateurs permettant de mesurer l'atteinte de ces objectifs. La performance implique donc une démarche rationnelle et mesurable d'amélioration continue.

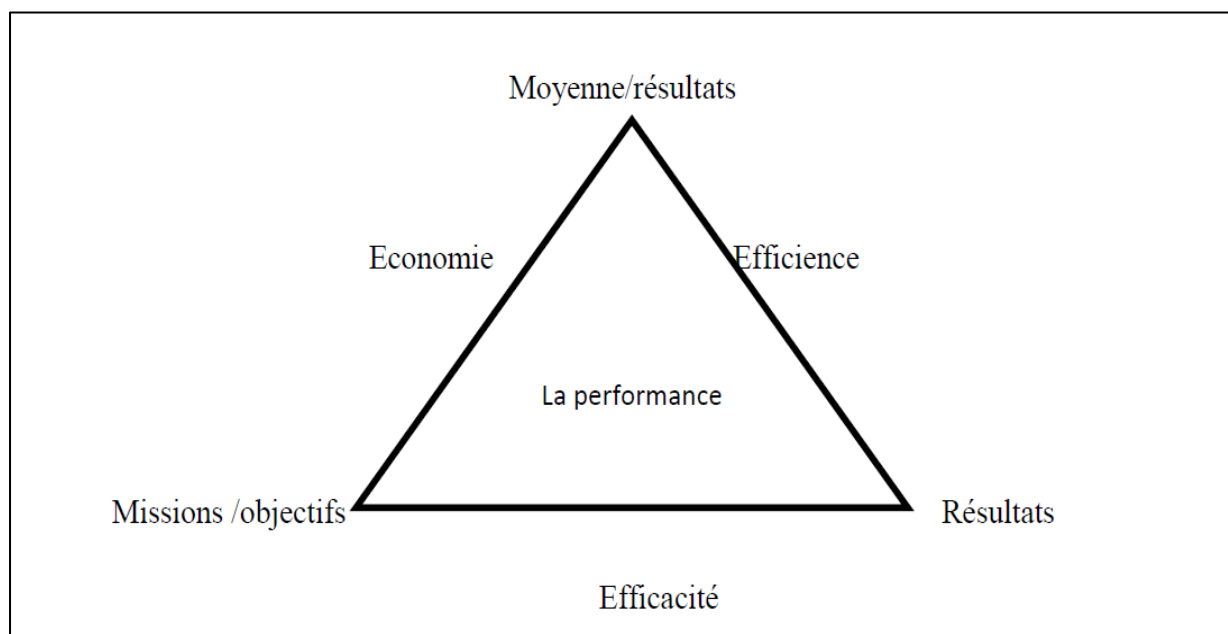
Enfin, selon Jean-Marie Peretti (Peretti, 2011), dans son Dictionnaire des ressources humaines, le terme « performance » peut renvoyer à plusieurs notions : le succès, le résultat d'une action ou l'ensemble des actions menées. Il est généralement employé pour qualifier une situation positive et durable. En ce qui concerne une personne, la performance se traduit par sa capacité à atteindre, voire dépasser, les objectifs qui lui sont fixés. Dans le cadre de l'évaluation des performances, il s'agit donc de mesurer les résultats significatifs obtenus par un individu.

### 1.2. Les composantes de la performance :

Le modèle EEE (Efficacité, Efficience, Économie)

Pour être performante, une organisation doit s'efforcer d'accomplir sa mission tout en gérant ses ressources de manière optimale. La performance peut ainsi être représentée par le triptyque objectifs, moyens et résultats, qui met en évidence les relations essentielles entre ces trois éléments. C'est à l'intersection de ces pôles que se joue la performance, comme l'illustre le modèle EEE proposé par (Malick, 2016).

Figure N° 5 : Le modèle EEE (Efficacité, Efficience, Économie)



Source : (Malick, 2016)

Les trois composantes du modèle sont les suivantes :

- **L'efficacité** (axe Objectifs/Missions – Résultats) : Il s'agit de la capacité à atteindre les objectifs fixés. Elle se mesure par le degré de réalisation des résultats attendus par rapport aux missions ou objectifs initiaux.

## Chapitre I : Etat de l'art

- **L'efficience** (axe Résultats – Moyens/Ressources) : Elle reflète la capacité à obtenir un résultat avec un minimum de ressources. Autrement dit, une organisation est efficiente lorsqu'elle maximise ses résultats tout en minimisant les moyens utilisés.
- **L'économie** (axe Moyens/Ressources – Objectifs) : Elle concerne la capacité à mobiliser de manière judicieuse les ressources disponibles pour atteindre les objectifs. Cela implique une allocation optimale des moyens en fonction des priorités stratégiques.

### 1.3. Caractéristiques de la performance

Tableau N°2 : Les caractéristiques de la performance et leurs sources

Caractéristique	Définition	Source
<b>Multidimensionnelle</b>	Englobe plusieurs dimensions : économique, sociale, environnementale, organisationnelle, etc.	(Bourguignon, 1995)
<b>Relative</b>	Dépend d'un référentiel : objectifs fixés, concurrents, résultats antérieurs, attentes, etc.	(Lorino, 2003)
<b>Contextuelle</b>	La performance varie selon le contexte : secteur, enjeux, ressources disponibles.	(Lebas, 1995)
<b>Dynamique</b>	Elle évolue dans le temps en fonction de l'environnement et des ajustements stratégiques.	(Simons, 2000)
<b>Mesurable</b>	Peut être évaluée par des indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs.	(Kaplan & Norton, 1992)
<b>Finalisée</b>	Orientée vers l'atteinte d'objectifs en lien avec la mission de l'organisation.	(Peretti, 2011)
<b>Collective</b>	Résulte d'une coordination des efforts et d'un processus collaboratif.	(Colin, 2018)

Source : élaboré par nos soins à travers les sources mentionnées ci- dessus

### 1.4. L'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance repose sur l'identification de critères clairs permettant de la mesurer de manière objective. Cela revient à définir des repères de référence permanents qui permettent de qualifier ou de quantifier les résultats obtenus (Dessler, 2020).

#### 1.4.1. Les indicateurs et critères de performance

Atteindre un certain niveau de performance constitue un facteur clé de succès durable pour toute organisation. Afin d'assurer un suivi efficace, il est nécessaire d'utiliser des indicateurs adaptés qui répondent à des critères spécifiques. Ces indicateurs influencent directement la capacité de l'entreprise à piloter et à améliorer sa performance (Kaplan & Norton, 1992; Simons, 2000).

On distingue généralement deux grandes catégories d'indicateurs :

- **Les indicateurs de moyens** : Ils mesurent la mobilisation et l'utilisation des ressources nécessaires à la réalisation des activités (ex. : budget alloué, nombre de collaborateurs, équipements utilisés) (Lorino, 2003).

- **Les indicateurs de résultats** : Ils permettent d'évaluer le niveau d'atteinte des objectifs, notamment qualitatifs (ex. : taux de satisfaction client, respect des délais, amélioration de la qualité)(Kaplan & Norton, 1992).

Un critère de performance est un outil d'évaluation souvent quantitatif (valeurs chiffrées, pourcentages, ratios) qui permet d'orienter l'analyse d'un processus, d'un service ou de l'organisation dans son ensemble. Certains critères sont spécifiquement orientés vers la satisfaction client, tandis que d'autres concernent la performance opérationnelle ou la capacité d'adaptation (mobilité) de l'entreprise(Bourguignon, 1995; Peretti, 2011).

### 1.4.2. La mesure de la performance

La mesure de la performance peut être définie comme le degré d'atteinte d'un objectif, évalué à travers la comparaison entre les résultats obtenus et les objectifs visés.

Elle poursuit plusieurs finalités essentielles, parmi lesquelles : (COMUNDI, 2022)

- Évaluer le travail accompli par les collaborateurs.
- Mesurer le succès d'un nouveau produit ou d'un service lancé.
- Mettre en place des leviers de motivation, en s'appuyant sur les résultats.
- Assurer une cohérence stratégique entre la direction générale et les équipes opérationnelles.

### 1.5. La performance interne et externe de l'organisation

La performance au sein d'une organisation peut être perçue différemment selon les parties prenantes impliquées, telles que les clients, les salariés, les managers ou encore les actionnaires. Ces divergences de perception sont principalement dues à la diversité des objectifs poursuivis par chacun de ces acteurs.

Ainsi, on distingue généralement deux dimensions principales de la performance : la performance externe et la performance interne.

- **La performance externe** est orientée vers les parties prenantes extérieures à l'organisation, en particulier celles qui entretiennent des relations contractuelles ou stratégiques avec elle (clients, partenaires, investisseurs, etc.). Elle se manifeste par la capacité de l'entreprise à répondre efficacement aux attentes du marché, à satisfaire les clients, à maintenir sa compétitivité, et à générer une rentabilité durable. Parmi les indicateurs clés de la performance externe, on peut citer : la part de marché, la notoriété de la marque, la satisfaction client, ou encore la rentabilité financière.
- **La performance interne**, quant à elle, concerne davantage les parties prenantes internes, principalement les salariés et les managers. Elle reflète la capacité de l'organisation à fonctionner de manière cohérente et efficiente, en mobilisant efficacement ses ressources humaines, matérielles et informationnelles. Cette dimension englobe des éléments comme le climat social, la motivation des employés, l'efficacité des processus internes, ou encore la qualité de la communication et de la collaboration entre les services. Une performance interne élevée contribue à la stabilité et à la résilience de l'organisation face aux aléas de son environnement.

Selon Doriath et Gouijet (**Doriath & Goujet, 2011**), ces deux dimensions ne sont pas indépendantes, mais interdépendantes. Une bonne performance interne constitue un levier essentiel pour améliorer la performance externe, notamment en renforçant la capacité d'innovation, la réactivité face aux besoins du marché, et la qualité du service rendu.

## **2. Les différents aspects de la performance**

La performance d'une organisation est une notion multidimensionnelle. Elle peut être abordée sous plusieurs angles complémentaires, chacun mettant en lumière un domaine clé de gestion. Voici les principaux aspects de la performance identifiés dans la littérature.

### **2.1. La performance économique**

La performance économique correspond à la capacité de l'entreprise à générer de la rentabilité tout en assurant sa pérennité. Elle se mesure notamment par la croissance du chiffre d'affaires, la rentabilité des investissements, la productivité et la maîtrise des coûts. Une lecture éclairée de la performance économique peut également s'appuyer sur les soldes intermédiaires de gestion issus de la comptabilité analytique (**PASSCAL & CATRHERINE, 2007**).

### **2.2. La performance sociale**

La performance sociale désigne le rapport entre les efforts sociaux consentis par l'entreprise et les comportements ou perceptions de ses salariés. Elle s'exprime par le niveau de satisfaction au travail, l'implication, l'adhésion aux valeurs organisationnelles et la qualité du climat social (**PASSCAL & CATRHERINE, 2007**). Les indicateurs couramment utilisés incluent :

- La qualité des relations sociales et des prises de décision collectives
- Le taux de satisfaction des salariés (enquêtes, sondages)
- Le niveau d'absentéisme, les conflits sociaux (grèves, litiges)
- Le taux de turnover, la participation aux réunions et le dialogue social.

### **2.3. La performance organisationnelle**

Selon Kalika (**Kalika, 2007**), la performance organisationnelle reflète l'efficacité de la structure organisationnelle à atteindre ses objectifs. Les critères d'évaluation comprennent le respect de la structure formelle, la qualité des relations interservices, l'efficacité des systèmes d'information internes et la flexibilité structurelle face aux contraintes externes. Les critères d'évaluation comprennent :

- Le respect de la structure formelle
- La qualité des relations interservices
- L'efficacité des systèmes d'information internes
- La flexibilité structurelle face aux contraintes externes.

### **2.4. La performance technologique**

La performance technologique renvoie à l'exploitation optimale des ressources techniques et à la capacité d'innovation de l'entreprise. Elle se manifeste par :

- L'intégration de technologies avancées
- L'amélioration des processus de production
- La conception de biens et services innovants
- L'efficacité des systèmes de gestion informatisée(**Grant, 2010**).

### **2.5.La performance commerciale**

Elle concerne la capacité de l'entreprise à satisfaire les attentes de ses clients et à maintenir ou accroître sa part de marché. Elle se mesure par :

- La fidélisation de la clientèle
- L'évolution de la part de marché
- La rentabilité par segment (client, produit, région, etc.)
- L'image de marque et la satisfaction client(**Kapferer, 2012**).

### **2.6.La performance managériale**

La performance managériale fait référence à l'aptitude des dirigeants et managers à atteindre les objectifs de l'organisation grâce à leurs compétences stratégiques, relationnelles et opérationnelles.

Les critères incluent :

- L'esprit entrepreneurial (prise de décision, efficacité, diagnostic)
- Le leadership (charisme, communication, vision)
- La gestion des ressources humaines (animation des équipes, gestion du pouvoir)
- La capacité à diriger (autorité, soutien, développement des collaborateurs)
- Des qualités personnelles comme le sang-froid, l'énergie ou l'adaptabilité(**Mintzberg, 2003**).

### **2.7.La performance stratégique**

Il s'agit de la capacité de l'entreprise à atteindre des objectifs de long terme en anticipant et en s'adaptant aux évolutions de son environnement. La performance stratégique se traduit par :

- L'élaboration de stratégies différenciées (qualité, innovation, marketing)
- L'alignement des objectifs stratégiques et opérationnels
- L'adaptation aux menaces concurrentielles
- La cohérence entre vision, mission et actions(**Porter, 1996**).

### **2.8.La performance humaine**

La performance humaine est liée à la contribution effective des individus à la création de valeur dans l'organisation. Elle s'exprime par :

- La richesse créée par le travail individuel et collectif
- La valeur ajoutée apportée par les collaborateurs
- L'implication, la compétence et l'engagement à tous les niveaux hiérarchiques(**Leplat, 1997**).

Elle repose en grande partie sur la connaissance, qu'elle soit acquise par l'expérience, l'apprentissage ou la formation, et sur la capacité à la transmettre ou la partager (COMUNDI, 2022).

### **3. La performance organisationnelle**

La performance organisationnelle se réfère à la capacité d'une organisation à structurer efficacement ses ressources, ses processus et ses interactions internes pour atteindre les objectifs fixés. Contrairement à la performance économique ou sociale, elle se concentre sur les aspects internes du fonctionnement organisationnel, indépendamment des résultats financiers ou humains.

Selon Kalika (Kalika, 2007), elle se définit comme l'ensemble des mesures portant directement sur la structure et le fonctionnement de l'organisation, et non sur leurs conséquences économiques ou sociales. L'analyse de la performance organisationnelle permet ainsi d'identifier, en amont, les dysfonctionnements internes avant que ceux-ci n'impactent les résultats globaux de l'entreprise.

#### **3.1. Les principaux critères d'évaluation de la performance organisationnelle :**

- **Le respect de la structure formelle** : le non-respect des règles structurelles (organigramme, procédures, circuits de validation) peut traduire une faiblesse ou une dérive organisationnelle.
- **La qualité des relations interservices** : des relations fluides et coordonnées entre les différentes unités de l'organisation sont essentielles pour assurer la cohérence et l'efficacité des actions.
- **La circulation de l'information** : une information fiable, fluide et bien structurée est indispensable à une prise de décision éclairée et à un bon fonctionnement des services.
- **La flexibilité structurelle** : la capacité de l'organisation à s'adapter rapidement aux changements internes ou externes constitue un facteur clé de survie et d'agilité organisationnelle.

(Kalika, 2007 ; PASSCAL & CATHERINE, 2007)

#### **3.2. Les indicateurs de la performance organisationnelle**

Pour évaluer la performance d'une organisation, il est essentiel d'utiliser des indicateurs pertinents qui permettent de suivre l'évolution des résultats et d'identifier les axes d'amélioration. Ces indicateurs peuvent être regroupés en plusieurs catégories :

- **Indicateurs financiers** : chiffre d'affaires, marge bénéficiaire, retour sur investissement (ROI), rentabilité économique, etc (Kaplan & Norton, 1992).
- **Indicateurs sociaux** : taux d'absentéisme, turnover, satisfaction au travail, climat social (Peretti, 2011).
- **Indicateurs opérationnels** : respect des délais, taux de productivité, qualité des produits ou services (Simons, 2000).
- **Indicateurs de satisfaction client** : taux de fidélisation, réclamations, image de marque, part de marché (PASSCAL & CATHERINE, 2007).
- **Indicateurs d'innovation** : nombre de nouveaux produits, dépenses en R&D, adaptation technologique (Lorino, 2003).

### **Section 3 : La formation outil d'amélioration de la performance organisationnelle**

#### **1. L'effet de la formation sur la performance**

Dans un contexte organisationnel en constante évolution, la croissance et le développement des entreprises sont influencés par de nombreux facteurs. Parmi ceux-ci, la formation des employés joue un rôle essentiel dans l'amélioration des performances individuelles et collectives, dans l'augmentation de la productivité ainsi que dans le renforcement de la compétitivité. De ce fait, une différence significative peut être observée entre les entreprises qui investissent dans la formation de leurs collaborateurs et celles qui n'en font pas une priorité stratégique.

La littérature académique met en évidence un impact positif et tangible de la formation sur les performances des employés. Certaines recherches, comme celles de **(HARRISON, 2000; PURCELL, 2003)**, s'intéressent à la performance individuelle, tandis que d'autres, comme **(GUEST, 1997; Swart et al., 2005)**, adoptent une perspective plus globale, orientée vers la performance organisationnelle. Ces deux dimensions sont étroitement liées, puisque l'amélioration des performances individuelles contribue directement à la performance globale de l'organisation.

Selon **(Wright & Geroy, 2001)**, les compétences des salariés évoluent significativement grâce à des programmes de formation bien conçus. Ainsi, la formation permet non seulement une meilleure exécution des tâches actuelles, mais aussi une préparation aux futurs défis professionnels, en renforçant les savoirs, les compétences et les attitudes nécessaires à la réussite organisationnelle.

D'autres études, notamment celles de **(Appiah, 2010)**, confirment que la formation engendre des avantages à la fois pour l'employé et pour l'entreprise, en développant les capacités professionnelles, les comportements adaptés et la motivation. En outre, **(Swart et al., 2005)** identifient la formation comme un levier permettant de combler les déficits de compétences et de traiter les écarts de performance. Ces auteurs insistent sur l'importance de la mise en œuvre de politiques de formation proactive, et non réactive, afin d'anticiper les besoins en compétences et d'éviter les décalages entre les exigences des postes et les compétences réelles des salariés.

Une formation efficace améliore ainsi l'engagement, réduit l'absentéisme, atténue le taux de rotation du personnel et contribue au sentiment d'accomplissement chez les employés, renforçant leur satisfaction au travail **(Pigors & Myers, 2003)**.

#### **2. L'effet de la formation sur la performance de l'entreprise**

La formation professionnelle représente un levier stratégique à la fois pour les entreprises et pour les salariés **(Garavan, 1997; Peretti, 2011)**.

### **2.1. Du point de vue organisationnel :**

Elle permet de :

- Renforcer la compétitivité de l'entreprise sur son marché(**Becker, 1993**)
- Mettre en place des parcours de montée en compétences alignés sur les besoins actuels et futurs (**Mérigot & Tremblay, 2001**)
- Préparer la structure à long terme grâce à une planification stratégique fondée sur les compétences clés(**Baron & Armstrong, 2007**).

### **2.2. Du côté des collaborateurs :**

La formation contribue à :

- Une meilleure maîtrise des tâches et des exigences de leur poste (**Bartlett, 2001**)
- Une préparation optimale aux mobilités internes ou aux évolutions professionnelles(**Lévy-Leboyer, 1997**)
- L'acquisition de nouvelles compétences valorisantes pour leur carrière
- Une progression professionnelle plus rapide et mieux encadrée.

Dans cette dynamique, le rôle du responsable formation est crucial. Il s'agit d'un acteur stratégique chargé d'accompagner les managers dans l'identification et la définition des compétences critiques qui assureront la réussite de l'organisation à court, moyen et long terme(**Durand, 2000**).

## **3. Les points essentiels d'un plan de formation efficace pour améliorer la performance des employés**

### **3.1. Analyse des besoins en compétences**

Avant toute chose, il est indispensable d'identifier précisément les écarts entre les compétences actuelles des employés et celles requises pour atteindre les objectifs de l'organisation(**Desmidt, 2008**).

Cela se fait via :

- Des entretiens d'évaluation.
- Des questionnaires.
- Une analyse des postes de travail.

### **3.2. Définition d'objectifs de formation clairs et mesurables**

Le plan de formation doit s'appuyer sur des objectifs précis(**Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006**) :

- Que souhaite-t-on améliorer ? (Productivité, qualité, comportement, innovation...)
- Quels résultats sont attendus ? (Par exemple, réduire les erreurs de production de 20 % en 6 mois)

### **3.3. Choix des méthodes pédagogiques adaptées**

La formation peut prendre plusieurs formes, en fonction des profils d'apprenants et du contenu :

- Formation en présentiel (ateliers pratiques, séminaires).
- E-learning ou blended learning.
- Coaching ou tutorat en situation réelle(**Tardif, 2006**).

### **3.4. Évaluation et suivi de la performance post-formation**

Mettre en place des indicateurs pour mesurer l'effet de la formation :

- Tests de connaissances avant/après.
- Observation du changement de comportement au travail.
- Analyse des indicateurs de performance (productivité, satisfaction client, qualité)(**Philippe & Mallein, 2010**).

# *Chapitre II : Cadre Méthodologique*

### **Section 1 : Méthode**

#### **1. Justification du choix de l'approche méthodologique**

Dans le cadre de cette étude portant sur l'impact de la formation sur la performance organisationnelle, nous avons opté pour une approche quantitative, en cohérence avec la nature des objectifs de recherche qui visent à mesurer et objectiver les effets des dispositifs de formation sur des dimensions de performance observables.

Cette recherche utilise une méthode hypothético-déductive, qui consiste à établir des hypothèses basées sur le cadre théorique avant de procéder à leur vérification empirique grâce aux données collectées. Cette approche adopte une démarche déductive en vérifiant les relations entre diverses variables ( la formation et la performance organisationnelle) à travers des études quantitatives, notamment via l'utilisation de coefficients de corrélation et de régression.

Cette orientation repose sur le paradigme positiviste, selon lequel la réalité organisationnelle est mesurable et explicable à travers des relations de cause à effet entre des variables. Ainsi, la formation est considérée comme une variable indépendante susceptible d'influencer des variables dépendantes telles que la productivité, la qualité du travail, l'autonomie ou encore la motivation des employés.

La méthode quantitative permet :

- La construction d'hypothèses testables,
- La collecte de données structurées via un questionnaire standardisé,
- L'analyse statistique des données (descriptives et inférentielles) afin de dégager des tendances significatives.

Ce choix méthodologique est appuyé par les recommandations de (**Bryman, 2016 ; Creswell, 2009**), qui considèrent l'approche quantitative comme particulièrement pertinente lorsqu'il s'agit d'évaluer l'impact d'une variable sur une autre à partir d'un échantillon représentatif.

En permettant de produire des résultats généralisables et comparables, cette approche fournit un cadre rigoureux pour évaluer le rôle des formations dans l'amélioration de la performance organisationnelle.

#### **2. Épistémologie de la recherche**

L'approche quantitative de cette recherche repose sur une épistémologie positiviste, selon laquelle la réalité sociale, l'impact de la formation sur la performance des employés peut être observée, mesurée et analysée de manière objective. Le positivisme suppose que les phénomènes organisationnels sont régis par des lois générales et qu'il est possible d'identifier des relations causales à travers des outils statistiques rigoureux (**Thélot, 2008**).

Dans cette perspective, le chercheur adopte une posture de neutralité, visant à tester des hypothèses préalablement définies en s'appuyant sur des données empiriques standardisées. La réalité est considérée comme stable, indépendante de l'observateur, et accessible par l'observation et la mesure. C'est pourquoi l'utilisation d'un questionnaire structuré, administré

## ***Chapitre II : Cadre Méthodologique***

---

de manière systématique, permet de recueillir des données comparables, fiables et représentatives (**Babbie, 2010; Noe, 2017**).

L'analyse des données via des techniques statistiques répond à cette logique positiviste en cherchant à mettre en évidence des relations significatives entre variables. Cette approche contribue à objectiver les effets de la formation et à généraliser les résultats à l'ensemble de la population étudiée.

### **3. Les avantages de la méthode**

La méthode quantitative présente plusieurs avantages majeurs dans la recherche : (**Surbhi, 2018**)

#### **3.1. Objectivité :**

Elle repose sur des données numériques et des outils statistiques, ce qui minimise les biais liés aux opinions personnelles.

#### **3.2. Généralisation des résultats :**

Grâce à des échantillons souvent représentatifs, les conclusions tirées peuvent être extrapolées à une population plus large.

#### **3.3. Mesurabilité :**

Elle permet de mesurer précisément des variables et d'identifier des relations causales entre elles.

#### **3.4. Rapidité d'analyse :**

Une fois les données collectées, les outils statistiques facilitent une analyse rapide et rigoureuse.

#### **3.5. Répétabilité :**

Les études quantitatives peuvent être reproduites dans d'autres contextes pour vérifier la stabilité des résultats.

## **Section 2 : Données**

### **1. Outils de collecte des données :**

Cette étude repose sur un outil principal de collecte de données :

- **Questionnaire structuré :** administré à un échantillon représentatif de salariés issus de différents départements formation, production, et qualité. Il a été construit à partir des travaux de (**Cania et al., 2016; Daniel & others, 2018; Engetou, 2017**), afin de mesurer l'impact des formations sur les dimensions de la performance organisationnel.

### **2. L'échantillon**

Notre étude sera menée auprès d'un échantillon de 152 employés de 250 employés de la population ciblée de l'entreprise pharmaceutique Hikma, et particulièrement dans les départements de la formation, l'assurance qualité et la production.

## Chapitre II : Cadre Méthodologique

Afin d'assurer la fiabilité statistique et la représentativité des résultats de notre étude, nous avons déterminé la taille de l'échantillon en nous appuyant sur la **formule de (Giezendanner, 2012)** avec une marge d'erreur de 5 % et un niveau de confiance de 95 % ( $z = 1,96$ ).

Afin d'assurer la rigueur de notre recherche et la représentativité de nos résultats, nous avons défini un cadre précis pour notre stratégie d'échantillonnage.

### 3. Justification du choix de la méthode d'échantillonnage

Nous avons opté pour une méthode d'échantillonnage non probabiliste raisonné. Ce type d'échantillonnage est particulièrement adapté dans le cadre d'une étude exploratoire à visée quantitative. Il permet de sélectionner les individus selon leur pertinence par rapport aux objectifs de recherche (**Quivy & Van Campenhoudt, 2011**). Ainsi, nous avons privilégié des profils qui sont directement impliqués dans la gestion, la mise en œuvre, le suivi ou la réception des formations, en lien avec la performance organisationnelle.

Ce choix s'explique par la volonté d'inclure les acteurs qui peuvent fournir des informations riches, pertinentes et variées sur les dynamiques internes liées à la formation, dans une logique de saturation des données pour la performance de l'entreprise.

### 4. Présentation de la population cible

La population concernée par cette étude regroupe l'ensemble des 250 employés permanents de l'entreprise **Hikma Pharma Algérie**, tous départements confondus. Cependant, l'analyse se concentre plus spécifiquement sur trois pôles stratégiques particulièrement impliqués dans les dynamiques de formation et de performance au travail :

- **Le département des ressources humaines**
- **Le département de qualité**
- **Le département de production**
- **Le département de technique**
- **Le département de R&D**
- **Le département de marketing et ventes**

### 5. Calcul de la taille de l'échantillon

Le calcul de la taille de l'échantillon s'est basé sur la **formule de (Giezendanner, 2012)**, avec une **marge d'erreur de 5 %** et un **niveau de confiance de 95 %** ( $z = 1,96$ ) adaptée lorsque la population est connue et que l'on cherche un niveau de précision déterminé :

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

**Paramètres utilisés :**

- $N=250$  (taille de la population),

## Chapitre II : Cadre Méthodologique

- $p=0,5$  (proportion estimée, utilisée par défaut en cas d'hétérogénéité inconnue),
- $e=0,05$  (marge d'erreur souhaitée : 5 %),
- $z=1,96$  (niveau de confiance : 95 %).

Calcul :

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2 + \left(\frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{250}\right)} = \frac{0,9604}{0,0025 + 0,0038416} = \frac{0,9604}{0,0063416} \approx 151,4$$

Résultat :

**$n \approx 152$  participants**

Nous obtenons ainsi une **taille minimale d'échantillon de 151** personnes. Dans notre étude, nous avons retenu **un échantillon de 152 employés**, ce qui respecte les exigences de rigueur scientifique.

### 6. Construction du questionnaire

Le questionnaire est composé exclusivement de questions semi structurée:

- **2 questions dichotomiques (oui/non)**
- **1 question ouvert**
- **4 questions fermées à choix unique**
- **3 questions à choix multiples**
- **16 affirmations sur échelle de Likert à 5 points** (1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord)

### 7. Structure du questionnaire

Le questionnaire comprend 6 axes principaux :

Axe	Intitulé
Axe 1	Informations générales
Axe 2	Formation
Axe 3	La performance organisationnelle
Axe 4	La formation comme outil d'amélioration de la performance organisationnelle

(Armstrong, 2020; Noe, 2017)

#### ➤ **Mesure de la performance organisationnelle**

Dans le cadre de cette étude, la performance organisationnelle est mesurée à l'aide d'un questionnaire structuré, administré auprès des employés de Hikma Pharma Algeria. Ce

## Chapitre II : Cadre Méthodologique

---

questionnaire comprend une section dédiée à l'évaluation de l'impact de la formation sur plusieurs dimensions de la performance organisationnelle.

Conformément à l'approche multidimensionnelle de **(Kaplan & Norton, 1992)**, la performance est appréhendée à travers un ensemble d'indicateurs regroupés selon les axes suivants :

- **Efficacité opérationnelle** : réduction des erreurs, amélioration de la qualité des produits et des services, respect des procédures.
- **Productivité** : augmentation du rendement individuel, réduction des coûts liés aux retards ou aux défauts.
- **Collaboration interne** : amélioration de la coopération entre collègues et entre départements.
- **Satisfaction professionnelle et motivation** : renforcement de l'engagement au travail et du sentiment d'utilité des formations.
- **Contribution aux objectifs organisationnels** : perception d'une meilleure cohérence entre les formations suivies et les priorités stratégiques de l'entreprise.

### 8. Variables de mesure

Les variables mesurées dans cette recherche sont les suivantes :

- **Variable indépendante** :
  - Participation à la formation (fréquence, durée, type, perception de qualité)
- **Variable dépendante** :
  - Performance organisationnel (productivité, autonomie, motivation, qualité du travail)

### 9. Outils d'analyse des données

L'analyse et le dépouillement du questionnaire ont été effectués en utilisant le logiciel SPSS version 26, qui est l'acronyme de (STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES) et signifie "logiciel de paquet statistique pour les sciences sociales", car les données de l'étude sont descriptives et non numériques. Les méthodes statistiques suivantes ont été utilisées :

- **Fréquences et pourcentages** : utilisés pour déterminer les caractéristiques personnelles et fonctionnelles des individus de l'échantillon de l'étude, ainsi que pour connaître le nombre et le pourcentage des réponses à chaque question.
- **Moyenne arithmétique** : La moyenne a été utilisée pour déterminer à quel point les réponses des membres de l'échantillon de l'étude étaient élevées ou basses à chacune des questions des variables de l'étude. Les niveaux d'impact ont été définis en cinq niveaux en utilisant l'équation suivante :

## Chapitre II : Cadre Méthodologique

Longueur de la classe = (valeur supérieure - valeur inférieure) divisée par le nombre de niveaux, c'est-à-dire :  $(1-5) / 5 = 0.8$

Les scores sont donc les suivants :

**Tableau n°03: Indique les domaines des niveaux d'accord.**

Le champ de la moyenne	Modalités	Le degré d'accord
[1 - 1.8 [	Pas du tout d'accord	Très basse
[1.8 - 2.6 [	Pas d'accord	Faible
[2.6 - 3.4 [	Neutre	Moyenne
[3.4 - 4.2 [	D'accord	Élevée
[4.2 - 5 ]	Tout à fait d'accord	Très élevée

Source : Elaborer par nos soins.

- **L'écart-type** : Utilisé pour déterminer le degré d'homogénéité des réponses des individus de l'échantillon à propos de chaque énoncé de l'échelle. Plus sa valeur se rapproche de zéro, plus les réponses sont concentrées et homogènes, ce qui rend les résultats plus fiables et de meilleure qualité. En revanche, si l'écart-type est égal ou supérieur à 1, cela signifie une dispersion plus grande des réponses.
- **Test de Smirnov-Kolmogorov et coefficient d'asymétrie (Skewness) et de l'aplatissement (Kurtosis)**: pour vérifier la distribution des données utilisées.
- **Le coefficient de corrélation de Pearson** : pour déterminer le degré de corrélation entre la variable indépendante et la variable dépendante.
- **Le coefficient de corrélation de Pearson (R)** : pour mesurer la nature et le degré de la relation entre les variables de l'étude.
- **Le coefficient de détermination (R<sup>2</sup>)** : pour mesurer le pourcentage des variations entre les variables de l'étude.
- **Test T pour un échantillon** : pour tester la signification.
- **TEST F** : Pour mesurer la validité du modèle afin de tester l'hypothèse.
- **Test One Way Anova** : Pour tester les effets de la variable indépendante sur les variables dépendantes.
- **Coefficient de régression linéaire simple** : Utilisé pour tester la validité des hypothèses.
- **Coefficient Alpha de Cronbach**: Pour vérifier la fiabilité et la validité du questionnaire, le coefficient Alpha de Cronbach a été calculé pour évaluer la cohérence interne.

Le tableau suivant présente les intervalles de valeurs du coefficient Alpha de Cronbach et leur signification :

## Chapitre II : Cadre Méthodologique

**Tableau n°04: Indique les différents intervalles de valeurs du coefficient de fiabilité Alpha.**

Valeur Alpha	Signification Alpha
Alpha > 0,70	Acceptable

Source : Elaboré par nos soins d'après les analyses effectuées par SPSS

### ➤ Test de validité et de fiabilité de l'outil de l'étude

Cela consiste à tester la validité des données pour l'analyse statistique, en vérifiant la pertinence des énoncés du questionnaire par rapport aux variables de l'étude, ainsi qu'en évaluant la validité et la fiabilité des affirmations à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach.

La validité du questionnaire a été testée à deux niveaux : la validité apparente avant distribution, et la validité statistique.

#### 1. La validité apparente :

Le questionnaire a été présenté au superviseur ainsi qu'au responsable de l'entreprise Hikma Pharma Algeria (organisme concerné par l'étude). Il a été révisé et approuvé par les deux parties.

#### 2. La validité statistique :

Pour évaluer la précision de l'enquête, le coefficient Alpha de Cronbach a été utilisé. Il doit dépasser le seuil statistiquement acceptable de 65%. Il convient de noter que plus la valeur du coefficient Alpha de Cronbach se rapproche de 1, plus la fiabilité est élevée. Le tableau suivant montre les résultats finaux du coefficient de fiabilité global pour chaque variable de l'étude :

## Chapitre II : Cadre Méthodologique

**Tableau n°05 : Test de fiabilité d'Alpha Cronbach de l'instrument de mesure**

Les Variables	Le nombre	Coefficient Alpha de Cronbach
Formation	4	0.720
la performance organisationnelle	20	0.745
Formation et la performance organisationnelle	24	0.823

Source : Elaboré par nos soins d'après les analyses effectuées par SPSS

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que le coefficient Alpha de Cronbach pour les items du questionnaire est supérieur à 70 %, que ce soit pour les items relatifs à la variable indépendante ou à la variable dépendante. Cela indique une cohérence et une corrélation entre les différentes affirmations du questionnaire. En effet, le seuil acceptable sur le plan statistique est de 65 %, comme nous l'avons déjà mentionné dans le tableau précédent. Par conséquent, cela confirme la fiabilité de notre outil d'étude, qui présente ainsi un haut niveau de validité et de stabilité.

### ➤ Test de normalité de la distribution

Avant de procéder à l'analyse des données et au test des hypothèses, il est nécessaire d'examiner les caractéristiques des données pour déterminer si elles suivent une distribution normale ou non. Cela permet de décider s'il convient d'utiliser des tests paramétriques (en cas de distribution normale) ou des tests non paramétriques (si la distribution n'est pas normale).

Pour cela, nous avons utilisé le test de (Kolmogorov-Smirnov), qui est utilisé lorsque la taille de l'échantillon est égale ou supérieure à 50, et l'hypothèse selon laquelle les données suivent une distribution normale est acceptée si la valeur de la signification (sig) est supérieure à 5%. Le tableau suivant présente les résultats du test de normalité pour les variables de l'étude :

**Tableau n°06 : Test de distribution normale pour les variables de l'étude.**

Les Variables	Variable indépendante	Variabes dépendantes combinées
Niveau de signification	0.039	0.001
Résultat	Rejet de l'hypothèse nulle	Rejet de l'hypothèse nulle

Source : Elaboré par nos soins avec les données tirées de SPSS

- **Hypothèse nulle H0:** Les données de l'échantillon suivent une distribution normale.
- **Hypothèse alternative H1:** Les données de l'échantillon ne suivent pas une distribution normale.

## Chapitre II : Cadre Méthodologique

À partir du tableau précédent, on peut remarquer que le niveau de signification pour la variable indépendante et les variables dépendantes est inférieur à 5%, c'est-à-dire ( $0.05 > sig$ ), confirmant ainsi le rejet de l'hypothèse nulle et l'acceptation de l'hypothèse alternative, indiquant que les données des variables ne sont pas distribuées normalement. De là, il est nécessaire de procéder à un test pour vérifier l'aplatissement ou la proximité des données à une distribution normale. Cela peut être fait en utilisant les coefficients d'asymétrie (Skewness) et d'aplatissement (Kurtosis). Par conséquent, il est nécessaire d'effectuer un test pour vérifier le degré d'aplatissement des données de la variable dépendante ou leur proximité avec la distribution normale, ce qui peut être réalisé à l'aide du coefficient d'asymétrie (Skewness) et du coefficient d'aplatissement (Kurtosis).

Le coefficient d'asymétrie est présent si les valeurs sortent de l'intervalle définie pour lui  $[-1, +1]$ , ainsi que pour l'aplatissement si les valeurs sortent de l'intervalle  $[-1.5, +1.5]$ . La distribution est considérée comme équilibrée où se rapprochant d'une distribution normale si les valeurs se trouvent dans le même intervalle. Le tableau suivant montre le degré d'équilibre des données:

**Tableau n°07: Résultats du test de distribution normale (aplatissement) des données en utilisant les coefficients d'asymétrie (Skewness) et d'aplatissement (Kurtosis).**

Les données des réponses des enquêtés concernant les axes du questionnaire	le coefficient d'asymétrie (Skewness)		le coefficient d'aplatissement (Kurtosis)	
	La valeur statistique	Erreur standard d'asymétrie	La valeur statistique	Erreur standard de Kurtosis
Formation	-0.275	0.238	-0.343	0.472
la performance organisationnelle	-0.199	0.238	-0.919	0.472

Source : Elaboré par nos soins avec les données tirées de SPSS

À partir du tableau ci-dessus, nous remarquons que toutes les valeurs statistiques se situent à l'intérieur des intervalles spécifiques. Par conséquent, il apparaît que les données des enquêtés concernant les axes du questionnaire suivent une distribution normale. Cela nous permet d'utiliser des tests statistiques paramétriques pour tester et analyser les hypothèses de l'étude.

### **Section 3 : Présentation de l'entreprise**

#### **1. Historique de l'entreprise Hikma**

Fondée en 1978 en Jordanie, Hikma Pharmaceuticals est une entreprise pharmaceutique multinationale présente dans plusieurs pays, dont l'Algérie. Elle s'est imposée comme un acteur clé dans le secteur de la santé en proposant une large gamme de médicaments essentiels, génériques et injectables.

Présente en Algérie depuis plus de 30 ans à travers sa filiale Hikma Pharma Algeria, l'entreprise joue un rôle stratégique dans le développement du secteur pharmaceutique local. Elle est engagée dans une démarche de qualité rigoureuse, en appliquant les standards internationaux tels que les Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF) recommandées par l'Organisation Mondiale de la Santé (**World Health Organization, 2022**), les référentiels de l'International Council for Harmonisation (**International Council for Harmonisation, 2021**), ainsi que la norme ISO 9001 (**International Organization for Standardization, 2015**).

Hikma collabore activement avec plusieurs agences réglementaires, notamment la Food and Drug Administration (FDA), l'Agence Européenne des Médicaments (EMA), et l'Agence Nationale des Produits Pharmaceutiques (ANPP) en Algérie, pour assurer la conformité aux exigences de qualité et de sécurité.

L'entreprise accorde également une grande importance au développement des compétences internes, en investissant continuellement dans la formation continue de ses équipes (**Salas et al., 2012**), dans une optique d'amélioration continue et de performance durable.

#### **Mission de Hikma Pharmaceuticals**

**Hikma Pharmaceuticals** est une entreprise pharmaceutique internationale, dont la mission est de fournir des solutions thérapeutiques abordables et accessibles pour les patients à travers le monde, en particulier dans les domaines des médicaments génériques, injectables, et des médicaments spécialisés. L'entreprise s'engage à offrir des produits de qualité tout en respectant des normes strictes de conformité et de sécurité.

#### **1. Principaux Objectifs de la Mission :**

Selon (**Hikma Pharmaceuticals PLC, 2025**)

- **Accès à des soins de qualité** : Offrir des médicaments essentiels et de haute qualité à un prix abordable, en particulier dans les marchés en développement, afin d'améliorer la santé publique.
- **Innovation continue** : Investir dans la recherche et l'innovation pour développer des médicaments qui répondent aux besoins médicaux non satisfaits, notamment dans les domaines des soins spécialisés, des médicaments injectables, et des génériques.
- **Conformité et qualité** : S'assurer que tous les produits respectent les normes de fabrication les plus strictes, notamment les Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF), les standards ISO, et les exigences locales et internationales en matière de santé.
- **Responsabilité sociale et environnementale** : Agir de manière responsable en respectant l'environnement et en soutenant des initiatives communautaires à travers des programmes de santé publique et des actions caritatives.

## Chapitre II : Cadre Méthodologique

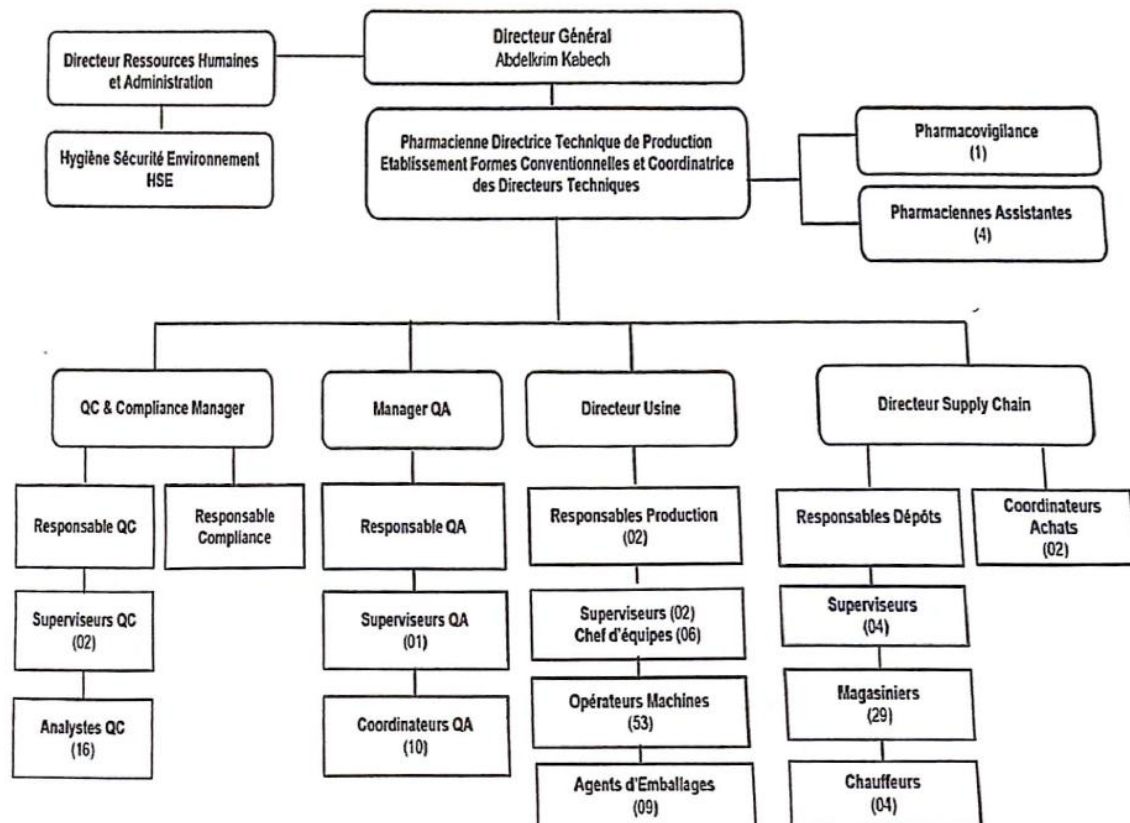
### Valeurs Fondamentales :

- **Intégrité** : Agir avec honnêteté et transparence dans toutes les interactions.
- **Innovation** : Chercher constamment à améliorer les traitements et à développer de nouvelles solutions thérapeutiques.
- **Excellence** : Maintenir des normes de qualité et de sécurité rigoureuses.
- **Collaboration** : Travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs et maximiser l'impact pour les patients.

### Vision :

Hikma s'efforce de devenir un leader mondial dans le secteur pharmaceutique, tout en étant reconnu pour sa capacité à transformer des défis en opportunités pour améliorer les vies des patients.

Figure N° 6: L'organigramme de l'entreprise Hikma Pharma Algeria



Source : de Hikma Pharma Algeria

## 2. Les départements de Hikma Pharma Algérie

L'organisation structurelle de Hikma Pharma Algérie repose sur une répartition fonctionnelle des responsabilités à travers plusieurs départements. Cette configuration permet une gestion efficace des ressources, une répartition claire des rôles et une coordination optimale des activités. Les principaux départements sont les suivants :

## Chapitre II : Cadre Méthodologique

---

- **Département de la Production** : Chargé de la fabrication des médicaments conformément aux standards des BPF. Il supervise l'ensemble des opérations de production, de la pesée des matières premières à l'emballage final.
- **Département Assurance Qualité (QA)** : Joue un rôle central dans la mise en œuvre et le contrôle des procédures qualité. Il veille à ce que toutes les opérations soient conformes aux normes internes et externes de qualité.
- **Département Contrôle Qualité (QC)** : Réalise les tests analytiques nécessaires pour garantir la conformité des matières premières, des produits semi-finis et finis. Il dispose de laboratoires physiques, chimiques et microbiologiques.
- **Département Maintenance** : Assure le bon fonctionnement des équipements industriels par le biais de maintenances préventives et curatives. Il contribue à la continuité de la production en minimisant les arrêts techniques.
- **Département Ressources Humaines** : Gère l'ensemble des processus liés au capital humain, notamment le recrutement, la formation, l'évaluation des performances et la gestion des carrières.
- **Département Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE)** : Met en place des politiques de prévention des risques professionnels, veille à la sécurité du personnel et à la protection de l'environnement conformément aux normes HSE.
- **Département Logistique** : Responsable de l'approvisionnement, du stockage, de la distribution des matières premières et des produits finis. Il garantit une chaîne logistique fluide et efficace.
- **Département Affaires Réglementaires** : Assure la conformité réglementaire des produits pharmaceutiques commercialisés, en supervisant le processus d'enregistrement et en maintenant la veille réglementaire. (Hikma Pharmaceuticals PLC, 2025).

Cette articulation organisationnelle incarne une démarche qualité intégrée, dans laquelle la formation n'est pas perçue comme une formalité, mais comme un véritable levier stratégique de performance durable (Garvin, 1984; Taguchi et al., 2005).

### 3. Présentation des Départements d'Accueil chez Hikma Pharma Algeria

#### 3.1. Contexte de l'entreprise

Hikma Pharmaceuticals est un groupe pharmaceutique multinational présent dans plusieurs pays, dont l'Algérie, via sa filiale Hikma Pharma Algeria. L'entreprise est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de médicaments génériques et injectables, tout en respectant les normes strictes de qualité et de conformité réglementaire. (Hikma Pharmaceuticals PLC, 2025)

#### 3.2. Département Formation

##### 3.2.1. Rôle et Missions :

- ✓ Assurer la montée en compétences du personnel à travers des formations continues (techniques, réglementaires, qualité, sécurité...).
- ✓ Élaborer et mettre à jour les plans de formation annuels en lien avec les besoins opérationnels.
- ✓ Organiser les sessions d'intégration pour les nouveaux employés.
- ✓ Veiller à la traçabilité et l'évaluation des formations via des outils qualité (matrices de compétences, bilans, etc.).

##### 3.2.2. Contribution à la performance :

- ✓ Amélioration continue des compétences individuelles et collectives.
- ✓ Réduction des non-conformités liées au facteur humain.

## ***Chapitre II : Cadre Méthodologique***

---

- ✓ Renforcement de la culture qualité et sécurité.

### **3.3. Département Assurance Qualité**

#### **3.3.1. Rôle et Missions :**

- ✓ Veiller à la conformité des processus aux normes BPF (Bonnes Pratiques de Fabrication), ISO, et exigences réglementaires.
- ✓ Gérer les déviations, CAPA, changements, et revues qualité produite.
- ✓ Réaliser les audits internes et se préparer aux audits externes.
- ✓ Valider les procédures, maîtriser la documentation qualité.

#### **3.3.2. Contribution à la performance :**

- ✓ Garantie de la qualité et sécurité des produits fabriqués.
- ✓ Réduction des risques qualité et augmentation de la satisfaction client.
- ✓ Amélioration continue par le suivi d'indicateurs (KPIs qualité).

### **3.4. Département Production**

#### **3.4.1. Rôle et Missions :**

- ✓ Assurer la fabrication des formes pharmaceutiques selon les standards définis.
- ✓ Organiser le planning de production en lien avec la logistique et les prévisions commerciales.
- ✓ Suivre les indicateurs de performance : rendement, TRS, non-conformités.
- ✓ Encadrer les opérateurs et veiller au respect des consignes HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement).

#### **3.4.2. Contribution à la performance :**

- ✓ Optimisation des flux de production et réduction des coûts.
- ✓ Respect des délais et satisfaction des besoins du marché.
- ✓ Participation à l'amélioration continue et aux projets Lean.

***Chapitre III :***  
***Résultats et***  
***discussions***

## Chapitre III : Résultats et discussions

### Section 1 : Analyse des résultats

Cette étude vise à analyser l'impact des programmes de formation sur la performance organisationnelle de Hikma Pharma Algérie. Elle s'articule autour de deux hypothèses principales concernant la contribution des formations à la performance globale, aux dimensions organisationnelles spécifiques et aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

#### 1. Présentation des résultats du questionnaire

##### 1.1. Présentation des résultats relatifs aux données descriptives de l'étude :

L'échantillon de l'étude comprend un ensemble de caractéristiques personnelles. Le questionnaire comporte un certain nombre de variables, à savoir : le sexe, l'âge, le niveau d'instruction, l'expérience.

##### Premièrement : Description des caractéristiques de l'échantillon selon le sexe

Le tableau suivant résume les caractéristiques de l'échantillon en fonction de la variable « sexe » :

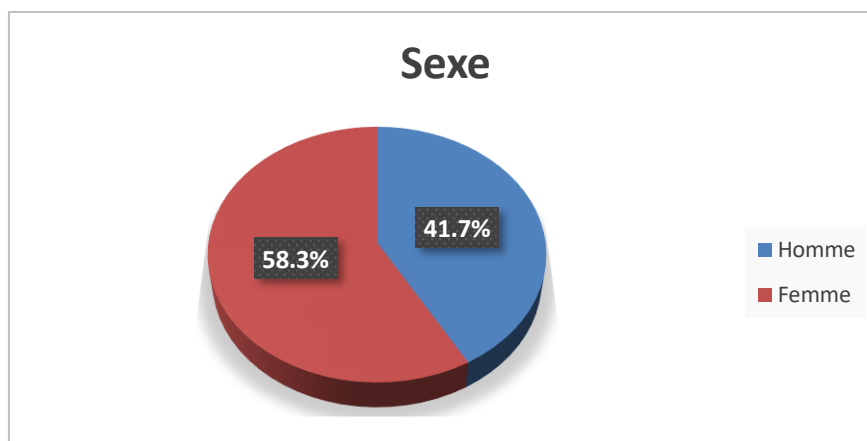
**Tableau n°08 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon la variable sexe**

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Homme	43	41.7%
Femme	60	58.3%
Total	103	100%

Source : Elaborer par nos soins avec les données tirées de SPSS.

La figure suivante illustre la répartition des individus de l'échantillon selon le sexe :

**Figure n°07: Répartition de l'échantillon de l'étude selon le sexe.**



Source : Elaborer par nos soins avec les données tirées de SPSS.

## Chapitre III : Résultats et discussions

Le tableau ci-dessus ainsi que la figure ci-dessus présentent la répartition des individus de l'échantillon selon le sexe. Il en ressort que la majorité des répondants sont des femmes, avec un effectif de 60 personnes représentant 58,3 % de l'échantillon total. Les hommes, quant à eux, sont au nombre de 43, soit 41,7 % de l'échantillon.

Cette prédominance féminine peut être interprétée à la lumière de la structure du personnel au sein de l'entreprise Hikma Pharma Algérie. Il est important de souligner que cette répartition relativement équilibrée permet une certaine représentativité des deux sexes dans l'étude, ce qui renforce la fiabilité des résultats quant à la perception de l'impact de la formation sur la performance organisationnelle selon le genre.

### Deuxièmement : Description des caractéristiques de l'échantillon selon la tranche d'âge

Le tableau suivant présente la répartition de l'échantillon selon la variable « âge » :

**Tableau n°09: La répartition de l'échantillon selon la variable d'âge.**

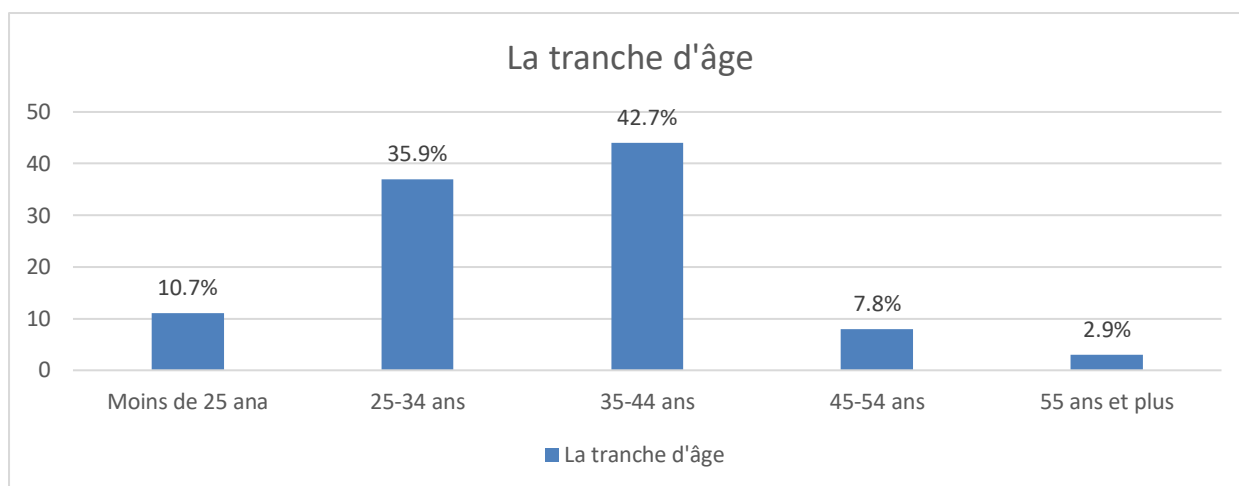
La tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage
Moins de 25 ans	11	10.7%
25-34 ans	37	35.9%
35-44 ans	44	42.7%
45-54 ans	8	7.8%
55 ans et plus	3	2.9%
Total	103	100%

Source : Elaborer par nos soins avec les données tirées de SPSS.

La figure suivante illustre la répartition des individus de l'échantillon selon l'âge :

### Figure n°08: Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'âge.

## Chapitre III : Résultats et discussions



Source : Elaborer par nos soins avec les données tirées de SPSS.

Le tableau ci-dessus ainsi que la figure ci-dessus présentent la répartition des individus de l'échantillon selon la variable d'âge. Il ressort de ces données que la majorité des répondants se situent dans la tranche d'âge 35-44 ans, représentant 42,7 % de l'échantillon, suivis par ceux âgés de 25 à 34 ans avec 35,9 %.

Les tranches d'âge « moins de 25 ans » et « 45-54 ans » sont moins représentées, avec respectivement 10,7 % et 7,8 %, tandis que les individus âgés de 55 ans et plus constituent une minorité de 2,9 % seulement.

Cette distribution laisse entrevoir une prédominance des employés en milieu de carrière, ce qui est pertinent dans le cadre de cette étude, car cette catégorie est généralement plus exposée aux actions de formation et plus concernée par les enjeux de performance organisationnelle.

La faible représentation des tranches les plus jeunes et les plus âgées pourrait indiquer une moindre implication ou un accès plus limité aux programmes de formation, ou encore une dynamique de gestion des ressources humaines qui privilégie les profils expérimentés sans pour autant atteindre les seuils de fin de carrière. Cela constituera un point d'attention dans l'interprétation des résultats liés à l'impact de la formation.

### **Troisièmement : Description des caractéristiques de l'échantillon selon le niveau d'instruction.**

Le tableau suivant présente la répartition de l'échantillon selon la variable « **le niveau d'instruction** » :

## Chapitre III : Résultats et discussions

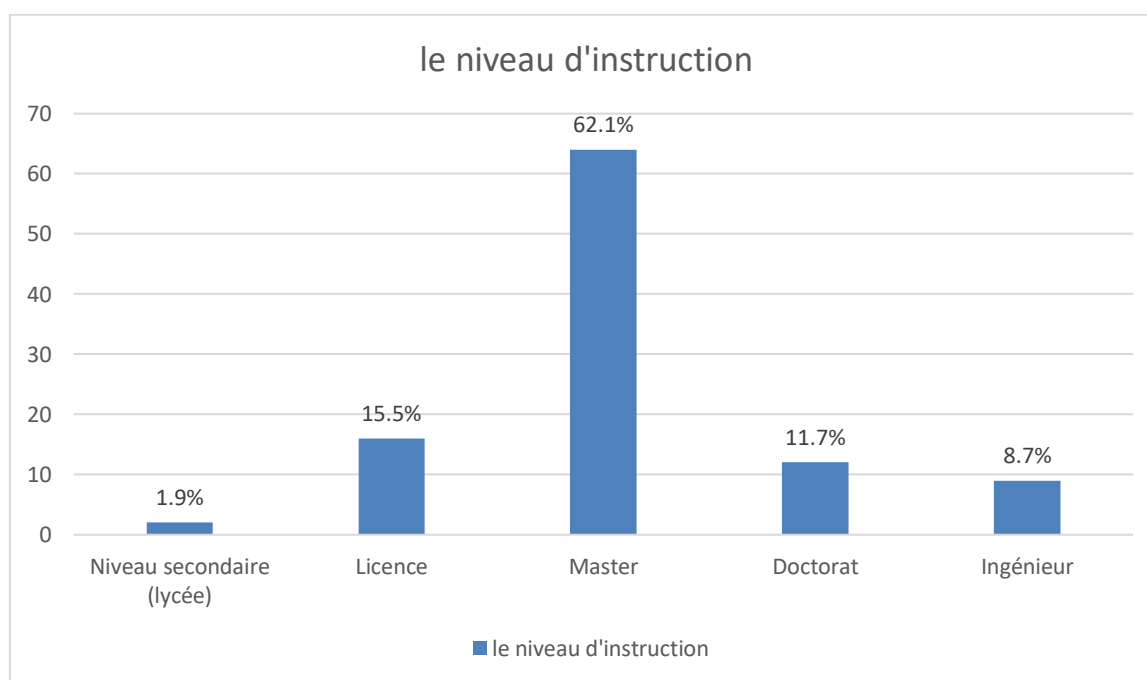
**Tableau n°10: Répartition de l'échantillon de l'étude selon la variable niveau d'instruction**

le niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Niveau secondaire (lycée)	2	1.9%
Licence	16	15.5%
Master	64	62.1%
Doctorat	12	11.7%
Ingénieur	9	8.7%
Total	103	100%

Source : Elaborer par nos soins avec les données tirées de SPSS.

La figure suivante illustre la répartition des individus de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

**Figure n°09 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon le niveau d'instruction.**



Source : Elaborer par nos soins avec les données tirées de SPSS.

Le tableau ci-dessus ainsi que la figure ci-dessus illustrent la répartition des individus de l'échantillon selon le niveau d'instruction. On observe une prépondérance des répondants titulaires d'un diplôme de Master, avec 62,1 % de l'échantillon, soit 64 individus. Les

## Chapitre III : Résultats et discussions

détenteurs d'une licence viennent en deuxième position avec 15,5 %, suivis par ceux ayant un doctorat (11,7 %), puis les ingénieurs (8,7 %). Enfin, seuls 2 individus, soit 1,9 %, possèdent un niveau d'instruction secondaire (lycée).

Cette distribution témoigne d'un haut niveau de qualification au sein de l'échantillon, ce qui peut s'expliquer par la nature des postes occupés dans l'entreprise Hikma Pharma Algérie, notamment dans les services techniques, scientifiques ou administratifs nécessitant un bagage académique avancé. Ce profil majoritairement diplômé est particulièrement pertinent dans le cadre d'une étude sur l'impact de la formation, puisque les individus ayant un niveau d'instruction élevé sont généralement plus sensibles à la question du développement des compétences, et plus réceptifs aux dispositifs de formation continue.

### **Quatrièmement : Description des caractéristiques de l'échantillon selon l'expérience.**

Le tableau suivant présente la répartition de l'échantillon selon la variable « l'expérience » :

**Tableau n°11: Répartition de l'échantillon de l'étude selon la variable expérience.**

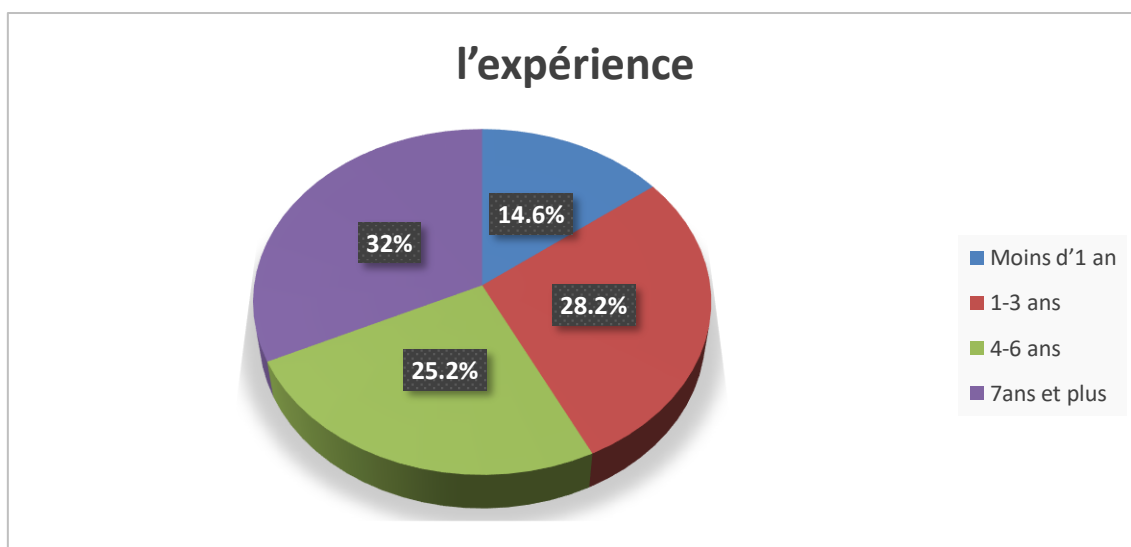
l'expérience	Fréquence	Pourcentage
Moins d'1 an	15	14.6%
1-3 ans	29	28.2%
4-6 ans	26	25.2%
7ans et plus	33	32%
Total	103	100%

Source : Elaborer par nos soins avec les données tirées de SPSS.

La figure suivante illustre la répartition des individus de l'échantillon selon l'expérience :

**Figure n°10 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'expérience.**

## Chapitre III : Résultats et discussions



Source : Elaborer par nos soins avec les données tirées de SPSS.

Le tableau ci-dessus et la figure ci-dessus présentent la répartition des membres de l'échantillon selon la variable expérience professionnelle. Il ressort que la catégorie la plus représentée est celle des employés ayant 7 ans et plus d'expérience, avec un effectif de 33 répondants, soit 32 % de l'échantillon total. Viennent ensuite les catégories 1-3 ans et 4-6 ans, représentant respectivement 28,2 % (29 individus) et 25,2 % (26 individus). Enfin, les répondants ayant moins d'un an d'expérience constituent la plus petite tranche avec 14,6 %.

Cette distribution relativement équilibrée entre les différentes tranches d'expérience suggère une bonne diversité au sein de l'échantillon, ce qui est pertinent pour une étude sur l'impact de la formation, car l'expérience professionnelle peut influencer la perception et l'efficacité des programmes de formation. En effet, les employés les plus expérimentés pourraient bénéficier différemment des formations par rapport aux novices, ce qui justifie l'analyse approfondie des effets de la formation selon ce critère. Cette diversité permettra également de mieux comprendre comment l'ancienneté influe sur la performance organisationnelle au sein de Hikma Pharma Algérie.

### 1.2.Présentation des résultats du premier axe : Formation

#### Premièrement : Avez-vous déjà suivi une formation organisée par l'entreprise

Cette opération contient une seule question, que nous avons analysée à l'aide du logiciel SPSS en calculant la fréquence et le pourcentage.

## Chapitre III : Résultats et discussions

**Tableau n°12: Avez-vous déjà suivi une formation organisée par l'entreprise.**

Avez-vous déjà suivi une formation organisée par l'entreprise.	Fréquence	Pourcentage
Oui	103	100%
Non	0	0%
Total	103	100%

Source : Elaborer par nos soins avec les données tirées de SPSS.

Nous remarquons à travers les résultats du tableau que tous les membres de l'échantillon ont suivi des sessions de formation, soit un taux de 100 %. Cela indique que la formation au sein de l'entreprise Hikma Pharma Algérie revêt une grande importance.

### **Deuxièmement : Quels types de méthodes de formation sont utilisées**

Cette opération contient une seule question, que nous avons analysée à l'aide du logiciel SPSS en calculant la fréquence et le pourcentage.

**Tableau n°13: Quels types de méthodes de formation sont utilisées**

Quels types de méthodes de formation sont utilisées	Fréquence	Pourcentage
Formation sur le poste (On-the-job)	87	84.5%
Formation en dehors du poste (Off-the-job)	16	15.5%
Total	103	100%

Source : Elaborer par nos soins avec les données tirées de SPSS.

Le tableau ci-dessus présente la répartition des méthodes de formation utilisées dans l'entreprise selon les réponses des membres de l'échantillon. Il en ressort que la grande majorité des employés, soit 84,5 % (87 personnes), suivent des programmes de formation en situation de travail (On-the-job training), tandis que seulement 15,5 % (16 personnes) participent à une formation hors du cadre du travail (Off-the-job training).

Cette répartition reflète l'accent mis par l'entreprise sur la formation sur le terrain, réalisée pendant l'exécution des tâches quotidiennes, méthode efficace pour développer les compétences pratiques et relier les connaissances théoriques à une application immédiate.

## Chapitre III : Résultats et discussions

**Troisièmement : Le programme de formation actuel va-t-il répondu à vos attentes professionnelles**

**Tableau n°14 : Le programme de formation actuel va-t-il répondu à vos attentes professionnelles**

N	Expressions	Réponses des membres de l'échantillon (fréquence, pourcentage)					La Moyenne arithmétique	L'écart-type	Le degré d'accord
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord			
3	Le programme de formation actuel a-t-il répondu à vos attentes professionnelles	0	3	12	44	44	4.25	0.77	Très élevée
		0%	2.9%	11.7%	42.7	42.7			

Source : Elaborer par nos soins avec les données tirées de SPSS.

Le tableau ci-dessus illustre le niveau de satisfaction des membres de l'échantillon concernant le programme de formation actuel et sa capacité à répondre à leurs attentes professionnelles. Les données montrent que la majorité des répondants ont exprimé leur accord ou leur fort accord quant à la capacité du programme à satisfaire leurs besoins, avec un taux d'approbation global de 85,4 %, dont 42,7 % pour chaque catégorie « d'accord » et « tout à fait d'accord ». En revanche, le pourcentage de ceux qui ont exprimé un désaccord est très faible, soit 2,9 %, tandis que 11,7 % se sont montrés neutres face à cette affirmation.

La moyenne arithmétique pour cette affirmation est de 4,25, reflétant une très grande satisfaction parmi les membres de l'échantillon, et l'écart-type de 0,77 indique une concentration des réponses avec peu de variations dans les opinions, ce qui suggère un consensus relatif sur la capacité du programme de formation à répondre aux attentes professionnelles.

Sur la base de ces résultats, on peut conclure que le programme de formation actuel chez Hikma Pharma Algérie est largement considéré comme réussi pour répondre aux besoins professionnels des employés. Cependant, la présence d'un certain nombre de réponses neutres et de désaccords souligne l'importance de poursuivre l'amélioration et le développement du programme afin d'assurer la satisfaction du plus grand nombre possible de besoins variés à tous les niveaux professionnels.

## Chapitre III : Résultats et discussions

**Quatrièmement : Les superviseurs immédiats et le département RH influence sur la sélection des employés pour la formation**

**Tableau n°15: Les superviseurs immédiats et le département RH influence sur la sélection des employés pour la formation**

N	Expressions	Réponses des membres de l'échantillon (fréquence, pourcentage)					La Moyenne arithmétique	L'écart-type	Le degré d'accord
		Pas du tout d'accord	pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord			
4	Les superviseurs immédiats et le département RH influence sur la sélection des employés pour la formation	0	4	16	42	41	4.16	0.82	élevée
		0%	3.9%	15.5%	40.8%	39.8%			

Source : Elaborer par nos soins avec les données tirées de SPSS.

Le tableau ci-dessus montre l'influence des superviseurs directs et du département des ressources humaines sur le processus de sélection des employés pour la formation. Les résultats indiquent que la majorité des membres de l'échantillon ont exprimé un fort accord sur cette influence, avec un taux de 80,6 % d'accord ou d'accord total (40,8 % d'accord et 39,8 % tout à fait d'accord). En revanche, le pourcentage de désaccord est faible, s'élevant à 3,9 %, tandis que 15,5 % ont exprimé une position neutre.

La moyenne arithmétique de cette affirmation est de 4,16, reflétant une grande appréciation de cette influence par les membres de l'échantillon, et l'écart-type de 0,82 indique une concentration relative des réponses sans grande variation d'opinions, ce qui témoigne d'un consensus relatif sur l'importance du rôle des superviseurs et du département des ressources humaines dans la sélection des employés pour les programmes de formation.

Sur la base de ces résultats, on peut conclure que les superviseurs directs et le département des ressources humaines jouent un rôle central et efficace dans le processus d'identification des employés ciblés pour la formation, ce qui souligne l'importance de la coordination et de la collaboration entre ces parties pour assurer le succès des programmes de formation et l'atteinte de leurs objectifs professionnels et organisationnels.

## Chapitre III : Résultats et discussions

### 1.3. Présentation des résultats du deuxième axe : La performance organisationnelle.

La présentation des résultats de cet axe repose sur l'analyse des réponses aux questions relatives aux dimensions suivantes : Productivité, Qualité du service, Satisfaction des employés, Amélioration continue, Conformité réglementaire, et Compétitivité sur le marché. Afin de déterminer l'impact de la formation sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise Hikma Pharma Algérie, nous avons procédé à l'analyse suivante :

#### Premièrement : Présentation des résultats relatifs à la dimension productivité.

Le tableau suivant présente les fréquences, les pourcentages, la moyenne arithmétique et l'écart-type des réponses concernant la dimension productivité :

**Tableau n°16: Le degré de réponse des membres de l'échantillon à la variable productivité.**

N	Expressions	Réponses des membres de l'échantillon (fréquence, pourcentage)					La Moyenne arithmétique	L'écart-type	Le degré d'accord
		Pas du tout d'accord	pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord			
1	Grace à la formation que vous avez suivie , votre productivité a augmenté de manière significative	0	0	0	51	52	4.50	0.50	Très élevée
		0%	0%	0%	49.5%	50.5%			
2	La formation à permit de réduire les coûts liés aux erreurs ou retards	0	0	14	58	31	4.16	0.63	élevée
		0%	0%	13.6%	56.3%	30.1%			
3	La formation affecte-de manière significative votre performance au travail	0	0	9	59	35	4.25	0.60	Très élevée
		0%	0%	8.7%	57.3%	34%			
<b>Le degré de réponse des membres de l'échantillon concernant la variable (productivité)</b>						4.30	0.57	Très élevée	

Source : Elaborer par nos soins avec les données tirées de SPSS.

Le tableau précédent montre que la majorité des membres de l'échantillon reconnaissent fortement que la formation a un impact clair sur l'amélioration de la productivité au sein de l'entreprise Hikma Pharma Algérie. Cela se reflète dans la moyenne générale, qui s'élève à

## Chapitre III : Résultats et discussions

---

4,30, indiquant un niveau de satisfaction « très élevé » vis-à-vis des trois affirmations liées à la dimension de la productivité.

En détail, la première affirmation : « Grâce à la formation reçue, votre productivité a considérablement augmenté » a obtenu la moyenne la plus élevée avec un score de 4,50 et un écart-type relativement faible (0,50), ce qui témoigne d'un fort consensus autour de la réponse « tout à fait d'accord » (50,5 %) et « d'accord » (49,5 %), soit un accord unanime des répondants sur cet effet positif.

La deuxième affirmation : « La formation a contribué à réduire les coûts liés aux erreurs ou aux retards » a obtenu une moyenne de 4,16 avec un écart-type de 0,63, traduisant un accord élevé malgré une légère variation d'opinions. En effet, 56,3 % des répondants ont choisi « d'accord » et 30,1 % « tout à fait d'accord », contre 13,6 % qui sont restés neutres.

Quant à la troisième affirmation : « La formation a un impact concret sur votre performance professionnelle », elle a enregistré une moyenne de 4,25 avec un écart-type de 0,60. Ces résultats traduisent également un large consensus sur l'impact positif de la formation, avec 57,3 % d'accord et 34 % tout à fait d'accord.

De manière générale, la faible valeur de l'écart-type global (0,57) indique que les réponses étaient globalement proches les unes des autres, avec une forte concentration autour du niveau de satisfaction très élevé, ce qui témoigne d'une homogénéité des opinions quant à l'efficacité de la formation pour améliorer la productivité au sein de l'entreprise étudiée. Cette évaluation positive s'explique par l'efficacité des programmes de formation mis en place et leur adéquation avec les besoins du travail et de la performance professionnelle, contribuant ainsi à l'amélioration des compétences du personnel et à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

### **Deuxièmement : Présentation des résultats relatifs à la dimension qualité du service**

Le tableau suivant présente les fréquences, les pourcentages, la moyenne arithmétique et l'écart-type des réponses concernant la dimension qualité du service

#### **Tableau n°17: Le degré de réponse des membres de l'échantillon à la variable qualité du service**

## Chapitre III : Résultats et discussions

N	Expressions	Réponses des membres de l'échantillon (fréquence, pourcentage)					La Moyenne arithmétique	L'écart-type	Le degré d'accord
		Pas du tout d'accord	pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord			
4	Depuis votre participation à la formation, le nombre des erreurs ou défauts dans votre travail est réduit de manière significative	0	0	10	57	36	4.25	0.62	Très élevée
		0%	0%	9.7%	55.3%	35%			
5	La formation vous a permis de mieux respecter les procédures ou les normes qualité	0	0	13	59	31	4.17	0.63	élevée
		0%	0%	12.6%	57.3%	30.1%			
6	Selon vous , la qualité globale du service et des produits a été améliorée grâce aux formations dispensées	0	5	6	50	42	4.25	0.77	Très élevée
		0%	4.9%	5.8%	48.5%	40.8%			
<b>Le degré de réponse des membres de l'échantillon concernant la variable (qualité du service)</b>							4.22	0.67	Très élevée

Source : Elaborer par nos soins avec les données tirées de SPSS.

Les résultats du tableau ci-dessus indiquent que les membres de l'échantillon s'accordent fortement sur l'impact de la formation dans l'amélioration de la qualité du service au sein de l'entreprise Hikma Pharma Algérie. Cela se reflète dans la moyenne générale de la dimension « qualité du service », estimée à 4,22, avec un écart-type global de 0,67, inférieur à 1, ce qui traduit une concentration des réponses et une faible dispersion des opinions parmi les répondants.

Plus précisément, les affirmations 4 et 6 occupent la première place avec la même moyenne (4,25), montrant un niveau élevé d'accord ou d'accord total. L'affirmation n°4 : « *Depuis votre participation à la formation, le nombre d'erreurs ou de défauts dans votre travail a nettement diminué* » a enregistré l'écart-type le plus faible de cette dimension (0,62), ce qui témoigne d'une forte homogénéité des réponses. Quant à l'affirmation n°6 : « *À votre avis, la qualité des services et des produits s'est améliorée grâce aux formations dispensées* », elle présente la même moyenne (4,25) mais avec un écart-type légèrement plus élevé (0,77), ce qui pourrait refléter une certaine variabilité dans les perceptions selon le type de formation reçue ou les fonctions exercées.

## Chapitre III : Résultats et discussions

L'affirmation n°5 : « *La formation vous a aidé à mieux respecter les procédures ou les normes de qualité* » arrive en deuxième position avec une moyenne de 4,17 et un écart-type de 0,63. Bien qu'elle ne présente pas la moyenne la plus élevée, elle reste dans une zone de forte approbation, avec 87,4 % des répondants ayant exprimé leur accord ou un accord total.

Dans l'ensemble, ces résultats traduisent une prise de conscience marquée de l'impact de la formation sur la qualité du service, notamment en ce qui concerne la réduction des erreurs, le respect des normes et l'amélioration des produits et services. L'écart-type global faible confirme une homogénéité notable des opinions à ce sujet.

### Troisièmement : Présentation des résultats relatifs à la dimension satisfaction des employés

Le tableau suivant présente les fréquences, les pourcentages, la moyenne arithmétique et l'écart-type des réponses concernant la dimension satisfaction des employés

**Tableau n°18: Le degré de réponse des membres de l'échantillon à la variable satisfaction des employés**

N	Expressions	Réponses des membres de l'échantillon (fréquence, pourcentage)					La Moyenne arithmétique	L'écart-type	Le degré d'accord
		Pas du tout d'accord	pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord			
7	Êtes-vous satisfait des formations que vous avez suivies	0	11	10	50	32	4.00	0.91	élevée
		0%	10.7%	9.7%	48.5%	31.1%			
8	La formation vous avez suivie a permis d'améliorer la satisfaction professionnelle	0	7	18	31	47	4.14	0.94	élevée
		0%	6.8%	17.5%	30.1%	45.6%			
9	La formation a un impact sur votre motivation ou votre engagement dans le travail	0	6	5	52	40	4.22	0.79	Très élevée
		0%	5.8%	4.9%	50.5%	38.8%			
10	La formation vous avez suivie, a permis d'améliorer la collaboration avec vos collègues	0	11	3	66	23	3.98	0.82	élevée
		0%	10.7%	2.9%	64.1%	22.3%			

## Chapitre III : Résultats et discussions

Le degré de réponse des membres de l'échantillon concernant la variable (satisfaction des employés)	4.085	0.865	élevée
---	-------	-------	--------

Source : Elaborer par nos soins avec les données tirées de SPSS.

Les résultats du tableau ci-dessus indiquent que les membres de l'échantillon ont exprimé un niveau élevé de satisfaction générale concernant l'impact de la formation sur la satisfaction au travail. Cela est reflété par la moyenne générale de la dimension « Satisfaction des employés », estimée à 4,085, avec un écart-type de 0,865, inférieur à 1, ce qui montre une concentration relative des réponses et une faible dispersion des opinions autour de cette dimension.

Plus en détail, l'affirmation n°9 : « *La formation a un impact sur votre motivation ou votre engagement au travail* » occupe la première place avec une moyenne de 4,22 et un écart-type de 0,79, ce qui reflète un fort consensus parmi les répondants sur la relation entre la formation et la motivation professionnelle. En effet, 89,3 % d'entre eux ont exprimé leur accord ou leur accord total.

En deuxième position se trouve l'affirmation n°8 : « *La formation vous a permis d'atteindre une plus grande satisfaction professionnelle* », avec une moyenne de 4,14 et un écart-type de 0,94. Bien que cet écart soit le plus élevé parmi les quatre affirmations, 75,7 % des participants ont déclaré être d'accord ou tout à fait d'accord, ce qui indique une conviction largement partagée, bien qu'avec un certain degré de variation.

L'affirmation n°7 : « *Êtes-vous satisfait des formations que vous avez suivies ?* » arrive en troisième position, avec une moyenne de 4,00 et un écart-type de 0,91. Elle reflète une évaluation globalement positive des programmes de formation par les employés, bien qu'un pourcentage légèrement plus élevé d'indécis ou d'insatisfaits soit observé, ce qui peut s'expliquer par des différences dans le contenu ou la qualité des formations selon les départements ou les fonctions.

Enfin, l'affirmation n°10 : « *La formation que vous avez reçue a contribué à améliorer la collaboration avec vos collègues* » occupe la quatrième place avec une moyenne de 3,98 et un écart-type de 0,82. Bien que cette moyenne soit la plus faible, elle reste dans la catégorie « élevée », avec 86,4 % des répondants ayant exprimé leur satisfaction, ce qui indique un effet positif clair de la formation sur les relations professionnelles au sein de l'entreprise.

En conclusion, ces résultats traduisent une conscience marquée de l'importance de la formation non seulement sur les aspects techniques, mais aussi sur le niveau de satisfaction,

## Chapitre III : Résultats et discussions

de motivation et de collaboration entre les employés, ce qui contribue à renforcer un climat de travail positif au sein de l'organisation.

### Quatrièmement : Présentation des résultats relatifs à la dimension amélioration continue

Le tableau suivant présente les fréquences, les pourcentages, la moyenne arithmétique et l'écart-type des réponses concernant la dimension amélioration continue

**Tableau n°19: Le degré de réponse des membres de l'échantillon à la variable amélioration continue**

N	Expressions	Réponses des membres de l'échantillon (fréquence, pourcentage)					La Moyenne arithmétique	L'écart-type	Le degré d'accord
		Pas du tout d'accord	pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord			
11	La formation vous permet d'acquérir de nouvelles compétences techniques et professionnelles	2	6	11	45	39	4.09	0.94	élevée
		1.9%	5.8%	10.7%	43.7%	37.9%			
12	La formation améliore mes performances dans mon poste actuel	0	3	3	68	29	4.19	0.62	élevée
		0%	2.9%	2.9%	66%	28.2%			
13	La formation à mieux contribuer aux objectifs de l'entreprise	2	4	12	55	30	4.03	0.86	élevée
		1.9%	3.9%	11.7%	53.4%	29.1%			
14	La formation a amélioré mes compétences en communication	11	20	40	23	9	2.99	1.09	Faible
		10.7%	19.4%	38.3%	22.3%	8.7%			
<b>Le degré de réponse des membres de l'échantillon concernant la variable (amélioration continue)</b>							3.82	0.877	élevée

Source : Elaborer par nos soins avec les données tirées de SPSS.

Les résultats du tableau indiquent que les membres de l'échantillon ont exprimé un niveau élevé d'accord quant à l'impact de la formation sur la dimension de l'amélioration continue, avec une moyenne générale de 3,82 et un écart-type de 0,877. Cela reflète une concentration relative des réponses autour d'un degré élevé d'accord, malgré une certaine variation d'opinions.

## Chapitre III : Résultats et discussions

---

En détail, l'affirmation n°12 : « *La formation améliore ma performance dans mon poste actuel* » occupe la première place avec une moyenne de 4,19 et un faible écart-type de 0,62, ce qui indique un large consensus parmi les répondants sur le fait que la formation contribue concrètement à l'amélioration de leur performance professionnelle. Ce faible écart-type traduit une forte concentration des réponses et une faible dispersion.

Vient ensuite l'affirmation n°11 : « *La formation me permet d'acquérir de nouvelles compétences techniques et professionnelles* » avec une moyenne de 4,09 et un écart-type de 0,94, ce qui traduit un haut niveau d'accord, bien qu'avec une variation relative plus importante des opinions. Toutefois, la majorité reconnaît l'importance de la formation dans le développement des compétences techniques.

L'affirmation n°13 : « *La formation contribue davantage à la réalisation des objectifs de l'entreprise* » a obtenu une moyenne de 4,03 avec un écart-type de 0,86, indiquant un accord notable sur le rôle positif de la formation dans le soutien aux objectifs institutionnels, malgré une certaine diversité d'opinions.

Enfin, l'affirmation n°14 : « *La formation a amélioré mes compétences en communication* » se classe en dernière position avec une moyenne de 2,99 et un écart-type de 1,09, reflétant un accord relativement faible sur cette affirmation, avec une variation significative des réponses. Un nombre important de répondants a exprimé des réserves ou une certaine hésitation quant à l'impact de la formation sur les compétences en communication.

En somme, ces résultats traduisent une forte appréciation de l'importance de la formation pour le développement des compétences techniques et la performance professionnelle, tout en soulignant que l'impact sur les compétences en communication n'est pas perçu avec la même intensité. Cela suggère que l'entreprise devrait accorder une attention particulière à l'élaboration de programmes de formation axés sur la communication afin de favoriser une amélioration continue globale.

### **Cinquièmement : Présentation des résultats relatifs à la dimension conformité réglementaire**

Le tableau suivant présente les fréquences, les pourcentages, la moyenne arithmétique et l'écart-type des réponses concernant la dimension conformité réglementaire

### **Tableau n°20: Le degré de réponse des membres de l'échantillon à la variable conformité réglementaire**

## Chapitre III : Résultats et discussions

N	Expressions	Réponses des membres de l'échantillon (fréquence, pourcentage)					La Moyenne arithmétique	L'écart-type	Le degré d'accord
		Pas du tout d'accord	pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord			
15	Il existe des obstacles à la formation au sein de votre organisation	19	39	12	31	2	2.59	1.15	Faible
		18.4%	37.9%	11.7%	30.1%	1.9%			
16	Nous avons besoin de formations pour connaître les procédures internes de l'organisation	10	38	38	7	10	3.69	0.64	élevée
		9.7%	36.9%	36.9%	6.8%	9.7%			
17	La formation vous a permis de mieux respecter les procédures ou les normes qualité	0	6	20	53	24	3.92	0.81	élevée
		0%	5.8%	19.4%	51.5%	23.3%			
<b>Le degré de réponse des membres de l'échantillon concernant la variable (conformité réglementaire)</b>							3.4	0.86	élevée

Source : Elaborer par nos soins avec les données tirées de SPSS.

Les résultats du tableau montrent que les membres de l'échantillon ont attribué une évaluation globalement élevée à la dimension de la conformité réglementaire, avec une moyenne générale de 3,4 et un écart-type de 0,86, ce qui indique un bon degré d'accord avec les affirmations relatives à cette dimension, malgré une certaine variation sur certains aspects.

Concernant les affirmations spécifiques, l'affirmation n°17 : « *La formation vous a permis de mieux respecter les procédures ou les normes de qualité* » occupe la première place avec une moyenne de 3,92 et un écart-type de 0,81, reflétant un accord marqué parmi les membres de l'échantillon quant à l'impact positif de la formation dans le renforcement de la conformité aux procédures et normes au sein de l'entreprise. La faible dispersion des réponses traduit une concentration autour du degré d'accord.

L'affirmation n°16 : « *Nous avons besoin de formations pour mieux connaître les procédures internes de l'entreprise* » a obtenu une moyenne de 3,69 et un écart-type de 0,64, soit une moyenne élevée accompagnée d'une faible variation des opinions, ce qui reflète la reconnaissance majoritaire de la nécessité de programmes de formation supplémentaires afin d'améliorer la compréhension des procédures internes.

## Chapitre III : Résultats et discussions

En revanche, l'affirmation n°15 : « *Il existe des obstacles à la formation au sein de l'entreprise* » est arrivée en dernière position avec une moyenne faible de 2,59 et un écart-type relativement élevé de 1,15, ce qui traduit une division nette des opinions concernant l'existence de tels obstacles. Une grande partie des répondants a exprimé son désaccord ou une certaine réserve quant à la présence de problèmes entravant la formation, ce qui pourrait indiquer que l'entreprise a réussi à atténuer ou éliminer certains obstacles, ou que l'évaluation varie selon les expériences personnelles des individus.

En conclusion, on peut affirmer que la formation joue un rôle important dans le renforcement de la conformité réglementaire au sein de l'entreprise, avec une prise de conscience claire de la nécessité de formations supplémentaires pour mieux comprendre les procédures internes, tandis que la question des obstacles à la formation fait l'objet d'évaluations divergentes parmi les membres de l'échantillon.

### Sixièmement : Présentation des résultats relatifs à la dimension compétitivité sur le marché

Le tableau suivant présente les fréquences, les pourcentages, la moyenne arithmétique et l'écart-type des réponses concernant la dimension Compétitivité sur le marché

**Tableau n°21: Le degré de réponse des membres de l'échantillon à la variable Compétitivité sur le marché**

N	Expressions	Réponses des membres de l'échantillon (fréquence, pourcentage)					La Moyenne arithmétique	L'écart-type	Le degré d'accord
		Pas du tout d'accord	pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord			
18	La formation à mieux contribuer aux objectifs de l'entreprise	0	3	39	46	15	3.70	0.74	élevée
		0%	2.9%	37.9%	44.7%	14.6%			
19	La stratégie commerciale de l'entreprise permet-elle de gagner des parts de marché	0	5	20	58	20	3.90	0.76	élevée
		0%	4.9%	19.4%	56.3%	19.4%			
20	L'entreprise est-elle capable de s'adapter rapidement aux changements du marché	0	5	20	60	18	3.88	0.74	élevée
		0%	4.9%	19.4%	58.3%	17.5%			

## Chapitre III : Résultats et discussions

Le degré de réponse des membres de l'échantillon concernant la variable (Compétitivité sur le marché)	3.82	0.74	élevée
--	------	------	--------

Source : Elaborer par nos soins avec les données tirées de SPSS.

Les résultats du tableau indiquent que les membres de l'échantillon ont exprimé un degré élevé d'accord concernant la dimension de la compétitivité sur le marché, avec une moyenne générale de 3,82 et un écart-type relativement faible de 0,74, ce qui témoigne d'une concentration des réponses autour d'une évaluation positive de cette dimension.

Plus en détail, l'affirmation n°19 : « *La stratégie commerciale de l'entreprise permet-elle de gagner des parts de marché ?* » occupe la première place avec une moyenne de 3,90 et un écart-type de 0,76, reflétant une forte conviction parmi les participants que la stratégie adoptée aide l'entreprise à renforcer sa position sur le marché.

Elle est suivie de près par l'affirmation n°20 : « *L'entreprise est-elle capable de s'adapter rapidement aux changements du marché ?* » avec une moyenne de 3,88 et un écart-type de 0,74, ce qui traduit une bonne confiance des répondants dans la flexibilité de l'entreprise et sa capacité à réagir aux variations du marché.

En troisième position, l'affirmation n°18 : « *La formation a-t-elle contribué efficacement à la réalisation des objectifs de l'entreprise ?* » obtient une moyenne de 3,70 et un écart-type de 0,74, indiquant un accord positif mais légèrement moindre par rapport aux autres affirmations, ce qui reflète la reconnaissance par les individus du rôle de la formation dans le soutien des objectifs organisationnels, sans toutefois en faire le facteur unique ou principal de la compétitivité.

De manière générale, ces résultats suggèrent que l'entreprise bénéficie d'une bonne satisfaction quant à sa stratégie commerciale et à sa capacité d'adaptation, tout en reconnaissant le rôle de la formation dans le renforcement de ces aspects, ce qui contribue à améliorer sa position concurrentielle sur le marché. La faible dispersion des réponses traduit un consensus relatif parmi les membres de l'échantillon sur ces points.

### 2. Test et analyse des hypothèses de l'étude.

À travers cette partie, nous allons tenter de tester les hypothèses formulées précédemment afin de les valider ou de les infirmer. Pour tester l'hypothèse principale, il est d'abord nécessaire

## Chapitre III : Résultats et discussions

d'examiner les hypothèses secondaires. Pour ce faire, nous allons adopter la méthode de régression linéaire simple.

### 2.1. Test et analyse des hypothèses secondaires de l'étude :

Dans notre étude sur l'effet de la formation sur la performance organisationnelle, nous nous sommes appuyés sur la règle de décision selon laquelle l'hypothèse alternative H1 est acceptée si  $\alpha > \text{Sig}$ , et l'hypothèse nulle H0 est acceptée si  $\alpha < \text{Sig}$ , où  $\alpha$  représente le seuil de signification ( $\alpha = 0,05$ ).

Les hypothèses secondaires seront testées à l'aide de l'analyse de régression linéaire simple, afin de déterminer le degré d'influence de la variable indépendante sur les dimensions de la performance organisationnelle en tant que variables dépendantes.

#### Premièrement : les dimensions (productivité, qualité du service et satisfaction des employés)

L'hypothèse stipule que : Les programmes de formation mis en œuvre au sein de Hikma Pharma Algérie ne contribuent pas de manière significative à l'amélioration de la performance organisationnelle, notamment en termes de productivité, de qualité du service et de satisfaction des employés, Étant donné que :

**H0:** Les programmes de formation mis en œuvre au sein de Hikma Pharma Algérie ne contribuent pas de manière significative à l'amélioration de la performance organisationnelle, notamment en termes de productivité, de qualité du service et de satisfaction des employés.

**H1:** Les programmes de formation mis en œuvre au sein de Hikma Pharma Algérie contribuent de manière significative à l'amélioration de la performance organisationnelle, notamment en termes de productivité, de qualité du service et de satisfaction des employés

Le tableau suivant présente les principaux résultats de l'analyse de régression linéaire simple entre la variable indépendante « **la formation** » et les variables dépendantes « **productivité, de qualité du service et de satisfaction des employés** » :

**Tableau n°22 : Résultats du test de la première hypothèse secondaire**

La déclaration	Somme des carrés	Le degré de liberté (ddl)	Carré moyen	La valeur de (F) calculée	La valeur de significativité (sig)
Régression	106.757	1	106.757	25.69	0.000
Résidus	8.500	101	0.000		

### Chapitre III : Résultats et discussions

Total	115.257	102	
La variable	Coefficient	Erreur standard	Le niveau de signification
Constante	2.046	0.410	0.000
Formation	0.600	0.115	0.000
Le coefficient de corrélation (R=0.681) ,Le coefficient de détermination (R <sup>2</sup> =0.561) ,Les variables dépendantes : <b>productivité, de qualité du service et de satisfaction des employés.</b>			

Source : Elaboré par nos soins avec les données tirées de SPSS.

Après avoir effectué une analyse de régression linéaire simple et selon les résultats présentés dans le tableau ci-dessus, il apparaît que la valeur de F calculée est de 27,69 avec des degrés de liberté (1 et 101), et une valeur de signification (sig) égale à 0.000, laquelle est inférieure au seuil de signification ( $\alpha = 0,05$ ). Cela conduit au rejet de l'hypothèse nulle et à l'acceptation de l'hypothèse alternative, selon laquelle : Les programmes de formation mis en œuvre au sein de Hikma Pharma Algérie contribuent de manière significative à l'amélioration de la performance organisationnelle, notamment en termes de productivité, de qualité du service et de satisfaction des employés.

Il ressort également du tableau ci-dessus que le coefficient de corrélation entre les variables est de 0,681, ce qui indique une forte corrélation entre la formation et les variables de productivité, de qualité du service et de satisfaction des employés. Le coefficient de détermination (R<sup>2</sup>) est de 0,561, ce qui signifie que 56,1 % des variations observées dans les variables dépendantes (productivité, qualité du service et satisfaction des employés) sont expliquées par la variable indépendante (la formation), tandis que les 43,9 % restants sont dus à d'autres facteurs.

En ce qui concerne l'équation de régression linéaire entre la variable indépendante (Formation) et les variables dépendantes (productivité, de qualité du service et de satisfaction des employés), elle était comme suivie :

$$Y1 = b1.X + b0$$
$$Y1 = 0.600 X + 2.046$$

Y1 : Productivité, de qualité du service et de satisfaction des employés.

Xi: Formation.

b0 : Constante de régression.

b1 : Coefficient de l'effet.

## Chapitre III : Résultats et discussions

Le modèle de la première hypothèse a été accepté en raison de la significativité statistique des deux coefficients  $b_1$  et  $b_2$ , estimée à 0,000, ce qui est inférieur au seuil de significativité de 0,05 adopté dans l'étude. Ce modèle indique que lorsqu'une unité de formation change, la dimension « productivité, de qualité du service et de satisfaction des employés » varie de 0,171 unité, ce qui a été confirmé par le coefficient de corrélation.

### Deuxièmement : les dimensions (Amélioration continue, Conformité réglementaire, et Compétitivité sur le marché)

L'hypothèse stipule que : Les formations contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques de Hikma Pharma Algérie, notamment l'amélioration continue de la qualité, la conformité réglementaire et la compétitivité sur le marché, Étant donné que :

**H0** : Les formations ne contribuent aucunement à l'atteinte des objectifs stratégiques de Hikma Pharma Algérie, notamment l'amélioration continue de la qualité, la conformité réglementaire et la compétitivité sur le marché.

**H1** : Les formations contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques de Hikma Pharma Algérie, notamment l'amélioration continue de la qualité, la conformité réglementaire et la compétitivité sur le marché.

Le tableau suivant présente les principaux résultats de l'analyse de régression linéaire simple entre la variable indépendante « **la formation** » et les variables dépendantes « **Amélioration continue, Conformité réglementaire, et Compétitivité sur le marché** » :

**Tableau n°23: Résultats du test de la deuxième hypothèse secondaire**

La déclaration	Somme des carrés	Le degré de liberté (ddl)	Carré moyen	La valeur de (F) calculée	La valeur de significativité (sig)
Régression	31.393	1	31.393	8.489	0.004
Résidus	373.520	101	3.698		
Total	404.913	102			
La variable	Coefficient	Erreur standard	Le niveau de signification		
Constante	28.166	2.705	0.000		
Formation	0.171	0.059	0.004		
Le coefficient de corrélation ( $R=0.678$ ), Le coefficient de détermination ( $R^2=0.578$ ), Les variables dépendantes : <b>Amélioration continue, Conformité réglementaire, et Compétitivité sur le marché</b>					

Source : Elaboré par nos soins avec les données tirées de SPSS

## Chapitre III : Résultats et discussions

---

Le tableau ci-dessus montre que la valeur de F calculée est de 8,489 avec des degrés de liberté (1 et 101), et une valeur de signification (sig) de 0,004, qui est inférieure au seuil de signification ( $\alpha = 0,05$ ) adopté pour cette étude. Cela conduit au rejet de l'hypothèse nulle et à l'acceptation de l'hypothèse alternative, selon laquelle : Les formations contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques de Hikma Pharma Algérie, notamment l'amélioration continue de la qualité, la conformité réglementaire et la compétitivité sur le marché.

Il ressort également du tableau que le coefficient de corrélation entre les variables est de 0,678, ce qui indique une forte corrélation entre elles. Le coefficient de détermination ( $R^2$ ) est de 0,578, ce qui signifie que 57,8 % des variations observées dans la variable dépendante « Amélioration continue, Conformité réglementaire et Compétitivité sur le marché » sont expliquées par la variable indépendante « la formation », tandis que les 42,2 % restants sont dus à d'autres facteurs.

En ce qui concerne l'équation de régression linéaire entre la variable indépendante (Formation) et les variables dépendantes (Amélioration continue, Conformité réglementaire, et Compétitivité sur le marché), elle était comme suivie :

$$Y_2 = b_1 \cdot X + b_0$$
$$Y_2 = 0.171 X + 28.166$$

$Y_2$  : Amélioration continue, Conformité réglementaire, et Compétitivité sur le marché.

$X_i$ : Formation.

Le modèle de la deuxième hypothèse a été accepté en raison de la significativité statistique des deux coefficients  $b_1$  et  $b_1$ , estimée respectivement à 0,000 et 0,004, ce qui est inférieur au seuil de significativité de 0,05 adopté dans l'étude. Ce modèle indique que lorsqu'une unité de formation change, la dimension « Amélioration continue, Conformité réglementaire et Compétitivité sur le marché » varie de 0,171 unité, ce qui a été confirmé par le coefficient de corrélation.

### 2.2. Test de l'hypothèse principale :

Après avoir testé et analysé les hypothèses secondaires de l'étude, nous avons pu atteindre l'essence même de la recherche, à savoir tester l'hypothèse principale sur laquelle repose cette étude.

## Chapitre III : Résultats et discussions

### Hypothèse principale :

**H0** : Il n'y a pas d'impact de la formation sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise Hikma Pharma Algérie.

**H1** : Il existe un impact de la formation sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise Hikma Pharma Algérie.

**Tableau n°24: Résultats du test de l'hypothèse principale**

La déclaration	Somme des carrés	Le degré de liberté (ddl)	Carré moyen	La valeur de (F) calculée	La valeur de significativité (sig)
Régression	1241.283	1	1241.283	347.594	0.000
Résidus	360.678	101	3.571		
Total	1601.961	102			
La variable	Coefficient	Erreur standard	Le niveau de signification		
Constante	28.539	2.658	0.000		
Formation	1.074	0.058	0.000		
Le coefficient de corrélation (R=0.880) ,Le coefficient de détermination (R <sup>2</sup> =0.775) ,Les variables dépendantes : <b>la performance organisationnelle</b>					

Source : Elaboré par nos soins avec les données tirées de SPSS

Le tableau ci-dessus montre que la valeur de F calculée est de **347.594** avec des degrés de liberté (1 et 101), et une valeur de signification (sig) de 0,000, qui est inférieure au seuil de signification ( $\alpha = 0,05$ ) adopté pour cette étude. Cela conduit au rejet de l'hypothèse nulle et à l'acceptation de l'hypothèse alternative, selon laquelle : Il existe un impact de la formation sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise Hikma Pharma Algérie.

Il ressort également du tableau que le coefficient de corrélation entre les variables est de 0,880, ce qui indique une très forte corrélation entre elles. Le coefficient de détermination (R<sup>2</sup>) est de 0,775, ce qui signifie que 77.5 % des variations observées dans la variable dépendante « la performance organisationnelle » sont expliquées par la variable indépendante « la formation », tandis que les 22.5 % restants sont dus à d'autres facteurs.

En ce qui concerne l'équation de régression linéaire entre la variable indépendante (Formation) et la variable dépendante ( la performance organisationnelle), elle était comme suivie :

$$Y = b1.X + b0$$
$$Y = 1.074X + 28.539$$

## Chapitre III : Résultats et discussions

---

Y2 : la performance organisationnelle.

Xi: Formation.

Le modèle de l'hypothèse principale a été accepté en raison de la significativité statistique des deux coefficients  $b_0$  et  $b_1$ , estimée à 0,000, ce qui est inférieur au seuil de significativité de 0,05 adopté dans l'étude. Ce modèle explique que lorsqu'une unité de formation change, la performance organisationnelle varie de 1,074 unité, ce qui a été confirmé par le coefficient de corrélation.

### Section 2 : Discussion

#### 1. Discussion :

L'objectif principal de ce travail est d'analyser l'impact de la formation sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise pharmaceutique Hikma Pharma Algérie. À travers une étude quantitative fondée sur un questionnaire distribué aux employés, nous avons exploré les perceptions et évalué empiriquement l'effet des actions de formation sur différentes dimensions de la performance.

Les résultats obtenus permettent de confronter les hypothèses formulées dans notre cadre théorique avec la réalité du terrain, et ainsi de tirer des conclusions pertinentes quant au rôle stratégique de la formation continue dans le développement organisationnel.

L'un des premiers constats majeurs de cette étude est que 100 % des participants ont affirmé avoir bénéficié d'une ou plusieurs formations au sein de l'entreprise. Ce chiffre témoigne de l'investissement de Hikma Pharma Algérie dans le développement des compétences de ses employés.

Par ailleurs, la formation sur le poste (on-the-job training) est largement privilégiée (84,5 % des cas), soulignant une volonté d'adapter les apprentissages directement au contexte professionnel quotidien. Cette stratégie favorise l'acquisition rapide de compétences et leur application immédiate.

L'étude a permis d'évaluer l'effet de la formation sur six dimensions clés de la performance organisationnelle : productivité, qualité du service, satisfaction des employés, amélioration continue, conformité réglementaire et compétitivité sur le marché.

#### a. Productivité

Les résultats montrent une très forte perception positive de l'impact de la formation sur la productivité :

- Moyenne générale : 4,30/5
- 100 % des répondants se déclarent d'accord ou tout à fait d'accord que la formation a amélioré leur productivité.
- Elle est également perçue comme un facteur de réduction des erreurs et des retards, contribuant à l'efficacité des processus internes.

## Chapitre III : Résultats et discussions

---

### b. Qualité du service

La formation contribue fortement à l'amélioration de la qualité du service :

- Moyenne : 4,22/5
- Elle favorise le respect des procédures et normes qualité, la réduction des erreurs et l'amélioration des produits et services proposés.

### c. Satisfaction des employés

- Moyenne : 4,08/5
- La formation est perçue comme un facteur de motivation, d'engagement et de satisfaction au travail.
- Elle renforce les liens professionnels, notamment la collaboration entre collègues, bien que certains aspects comme la communication méritent des efforts supplémentaires.

### d. Amélioration continue

- Moyenne : 3,82/5
- Les formations sont vues comme un vecteur d'évolution des compétences techniques et professionnelles.
- En revanche, leur impact sur les compétences transversales, comme la communication, est jugé plus faible (moyenne de 2,99/5), ce qui suggère un axe d'amélioration.

### e. Conformité réglementaire

- Moyenne : 3,40/5
- La majorité des employés reconnaît que la formation facilite la compréhension des procédures et le respect des normes, bien que des obstacles à la formation soient encore perçus par certains.

### f. Compétitivité sur le marché

- Moyenne : 3,82/5
- Les répondants estiment que la formation contribue indirectement à améliorer la capacité d'adaptation de l'entreprise et à renforcer sa stratégie commerciale.

Les tests de régression linéaire confirment empiriquement le lien entre formation et performance organisationnelle :

- **Hypothèse principale** : validée.

La formation explique 77,5 % de la variation de la performance organisationnelle ( $R^2 = 0,775$  ; sig. = 0,000), avec une très forte corrélation positive ( $R = 0,880$ ).

- **Hypothèses secondaires** :
  - Formation → Productivité, qualité, satisfaction :  $R^2 = 0,561$
  - Formation → Amélioration continue, conformité, compétitivité :  $R^2 = 0,578$

## Chapitre III : Résultats et discussions

---

Ces résultats démontrent que la formation est un levier stratégique majeur pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

### Conclusion

L'analyse approfondie des données issues du questionnaire mené auprès des employés de Hikma Pharma Algeria met en évidence l'impact significatif des programmes de formation sur la performance organisationnelle. Les résultats confirment que la formation constitue un levier stratégique influençant positivement plusieurs dimensions clés de la performance, telles que la productivité, la qualité du service, la satisfaction des employés, la conformité réglementaire, ainsi que la compétitivité sur le marché.

Les formations mises en œuvre dans l'entreprise ont permis une amélioration tangible de l'efficacité opérationnelle, une réduction des erreurs, un renforcement du respect des normes qualité et une meilleure mobilisation du capital humain autour des objectifs stratégiques de l'organisation. Ces effets sont corroborés par les tests statistiques, qui révèlent des corrélations fortes et significatives entre la variable « formation » et les différents indicateurs de performance organisationnelle.

Cependant, l'étude a également mis en lumière certaines limites et pistes d'amélioration. Parmi celles-ci figurent la durée parfois insuffisante des formations, un manque de contenu pratique pour certaines sessions, ainsi qu'un impact encore limité sur la gestion du stress professionnel ou sur la préparation à l'internationalisation des activités. De plus, les écarts observés selon l'ancienneté des employés ou leur appartenance à différents départements suggèrent la pertinence d'adopter une approche plus ciblée et personnalisée dans la conception des programmes de formation.

Dans cette perspective, les résultats obtenus constituent une base de réflexion stratégique précieuse pour Hikma Pharma Algeria. En capitalisant sur les points forts identifiés tout en intégrant les axes d'amélioration proposés, l'entreprise pourra non seulement renforcer l'efficacité de sa politique de formation, mais également accroître sa performance globale et consolider sa position concurrentielle dans le secteur pharmaceutique, tant au niveau national qu'international.

# **Conclusion**

### Conclusion

Ce mémoire étudie l'impact des programmes de formation sur la performance organisationnelle au sein de Hikma Pharma Algeria. En s'appuyant sur une approche quantitative et un questionnaire administré à 113 employés, l'étude a exploré différentes dimensions de la performance (productivité, qualité de service, satisfaction des employés, atteinte des objectifs stratégiques), à l'aide d'outils statistiques (SPSS), notamment le test t de Student, la corrélation de Pearson, et la régression linéaire. La fiabilité de l'échelle a été évaluée conformément aux standards de (Nunnally, 1978), avec un alpha de Cronbach supérieur à 0,7, indiquant une bonne cohérence interne.

Ainsi nous avons développé les différentes hypothèses et fixé les différentes variables nécessaires pour répondre à notre question de recherche : « Dans quelle mesure les programmes de formation mis en œuvre au sein de l'entreprise Hikma Pharma Algérie influencent-ils la performance organisationnelle ? ».

### 1.Principaux résultats

#### ➤ Résultats relatifs aux données personnelles de l'échantillon de l'étude :

- **Concernant la variable sexe** : La majorité des répondants sont des femmes, représentant 58,3 % de l'échantillon, ce qui reflète une bonne représentativité des deux sexes dans l'étude.
- **Concernant la variable tranche d'âge** : La majorité des répondants se situent dans la tranche 35-44 ans (42,7 %), indiquant une prédominance des employés en milieu de carrière, plus concernés par la formation.
- **Concernant la variable niveau d'instruction** : Les titulaires d'un Master dominant avec 62,1 % de l'échantillon, ce qui montre un haut niveau de qualification adapté aux besoins de formation.
- **Concernant la variable expérience professionnelle** : La catégorie la plus représentée est celle ayant 7 ans et plus d'expérience (32 %), assurant une diversité pertinente pour analyser l'impact de la formation selon l'ancienneté.

#### ➤ Résultats relatifs à l'axe : Formation :

- **Taux de participation à la formation** : L'ensemble des répondants (100 %) ont déclaré avoir bénéficié d'une formation, ce qui reflète l'importance accordée par l'entreprise à cet aspect dans le développement des compétences des employés.
- **Méthodes de formation** : Une écrasante majorité (84,5 %) bénéficie d'une formation en cours d'emploi (*On-the-job training*), ce qui témoigne de l'orientation de

## *Conclusion*

---

l'entreprise vers une formation liée directement à la pratique sur le terrain et aux tâches quotidiennes.

- **Niveau de satisfaction des employés** : Environ 85,4 % des participants se sont déclarés très satisfaits du programme de formation et de sa capacité à répondre à leurs besoins professionnels, avec une moyenne d'accord élevée de **4,25**. Cela traduit l'efficacité du programme, bien que l'existence d'un faible pourcentage de réponses neutres ou négatives suggère la nécessité d'améliorations continues.
  - **Rôle de l'encadrement dans la sélection des bénéficiaires** : Une proportion importante (80,6 %) des employés a exprimé son accord sur le fait que les superviseurs directs et le service des ressources humaines jouent un rôle déterminant dans la sélection des bénéficiaires des formations. Cela indique une bonne coordination entre les parties concernées, renforçant ainsi l'efficacité du processus de formation.
- **Les résultats relatifs à l'axe : la performance organisationnelle**

**Les résultats par dimension de l'étude sont les suivants :**

- **Productivité** : Les membres de l'échantillon ont exprimé un fort accord quant à l'impact de la formation sur l'amélioration de la productivité au sein de l'entreprise, avec une moyenne générale élevée de **4,30** et un écart-type faible de **0,57**, indiquant une grande homogénéité des opinions. La majorité a convenu que la formation a permis d'accroître la performance individuelle, de réduire les erreurs et les retards, et d'améliorer l'efficacité globale au travail.
- **Qualité du service** : Les résultats révèlent un large consensus parmi les répondants concernant l'effet positif de la formation sur la qualité des services et des produits au sein de Hikma Pharma Algeria, avec une moyenne élevée de **4,22** et un écart-type faible de **0,67**. La formation a contribué de manière significative à la réduction des erreurs, au respect accru des normes, et à l'amélioration globale de la qualité de la performance, notamment à travers un meilleur respect des procédures et un renforcement de la qualité des prestations.
- **Satisfaction au travail** : Les membres de l'échantillon ont manifesté un niveau élevé de satisfaction quant à l'impact de la formation sur leur bien-être professionnel, avec une moyenne de **4,085** et un écart-type de **0,865**. Les résultats confirment que la formation a favorisé la motivation, l'engagement au travail, l'amélioration de la satisfaction professionnelle ainsi que la collaboration entre collègues, traduisant un effet positif sur le climat organisationnel.

## *Conclusion*

---

- **Amélioration continue de la qualité** : Un accord élevé a été observé concernant le rôle de la formation dans l'amélioration continue des performances, avec une moyenne de **3,82** et un écart-type de **0,877**, ce qui reflète une relative convergence des opinions malgré une certaine variabilité. Les résultats montrent que la formation contribue clairement à l'élévation de la performance fonctionnelle, au développement des compétences techniques et au soutien des objectifs de l'organisation, bien que son impact sur les compétences en communication soit moins manifeste. Cela suggère la nécessité de renforcer cette dimension dans les futurs programmes de formation.
  - **Conformité organisationnelle** : L'échantillon a globalement évalué positivement l'impact de la formation sur le respect des normes et des procédures internes, avec une moyenne de **3,4** et un écart-type de **0,86**, traduisant un bon niveau d'accord malgré certaines divergences. Les résultats montrent que la formation a favorisé une meilleure conformité, tout en révélant une large reconnaissance du besoin de formations supplémentaires pour une meilleure compréhension des processus internes. En revanche, les opinions divergent quant à l'existence d'obstacles à l'efficacité de la formation, reflétant des expériences individuelles variées.
  - **Compétitivité sur le marché** : Les résultats indiquent un niveau élevé d'accord parmi les répondants concernant l'influence de la formation sur le renforcement de la compétitivité de l'entreprise, avec une moyenne de **3,82** et un écart-type relativement faible de **0,74**, traduisant une évaluation positive et convergente. Les répondants ont exprimé leur confiance dans la stratégie commerciale de l'entreprise pour gagner des parts de marché et dans sa capacité à s'adapter aux changements du marché. L'importance de la formation dans la réalisation des objectifs organisationnels est également reconnue, bien qu'elle ne soit pas perçue comme le seul levier de compétitivité.
- **Résultats des tests d'hypothèses de l'étude** :
- Les programmes de formation mis en œuvre au sein de Hikma Pharma Algérie contribuent de manière significative à l'amélioration de la performance organisationnelle, notamment en termes de productivité, de qualité du service et de satisfaction des employés.
  - Les formations contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques de Hikma Pharma Algérie, notamment l'amélioration continue de la qualité, la conformité réglementaire et la compétitivité sur le marché.

### **2.Implications théoriques**

Sur le plan théorique, cette étude vient appuyer les modèles selon lesquels la formation est un levier stratégique de développement organisationnel, en validant empiriquement la relation entre développement des compétences et performance globale. Elle confirme également que l'investissement dans le capital humain, en particulier dans un secteur à haute exigence réglementaire comme l'industrie pharmaceutique, constitue un facteur clé de compétitivité.

### **3.Implications managériales**

Sur le plan pratique, cette étude fournit des orientations utiles pour les responsables des ressources humaines et les dirigeants de Hikma Pharma Algeria :

- ✓ La nécessité d'évaluer systématiquement les besoins en formation par département.
- ✓ L'importance de proposer des formations alignées avec les exigences du terrain et les priorités stratégiques.
- ✓ La mise en place d'indicateurs de performance post-formation pour mesurer concrètement les retombées.
- ✓ La nécessité d'adapter les formats de formation aux différents profils d'employés (ancienneté, niveau d'instruction, fonction...).

### **4.Suggestions**

À partir des résultats obtenus, nous suggérons à Hikma Pharma Algeria de :

- ✓ Renforcer l'aspect pratique et contextuel des formations pour en maximiser l'impact.
- ✓ Développer des programmes de formation différenciés selon le niveau d'ancienneté et les compétences visées.
- ✓ Intégrer un suivi post-formation systématique pour améliorer le retour sur investissement.
- ✓ Favoriser une culture d'apprentissage continu en valorisant la formation comme outil stratégique de performance.
- ✓ Mettre en place des formations interdépartementales pour améliorer la coordination et l'efficacité transversale.

### **5.Limites**

Malgré la robustesse de l'analyse, l'étude présente plusieurs limites :

- ✓ L'échantillon, bien que représentatif, reste limité puisqu'il ne couvre pas l'ensemble des départements de l'entreprise, ce qui restreint la généralisation des résultats.
- ✓ L'approche transversale ne permet pas de mesurer les effets à long terme.
- ✓ L'évaluation de certains impacts de la formation repose sur des perceptions subjectives, avec un possible biais de désirabilité sociale.

### **6.Perspective de la recherche**

Des pistes futures de recherche peuvent inclure :

- ✓ Une étude longitudinale pour évaluer l'évolution des effets des formations dans le temps.
- ✓ L'élargissement du périmètre à d'autres entreprises du secteur pharmaceutique ou industriel.

## *Conclusion*

---

- ✓ L'intégration de données qualitatives (entretiens, observations) pour mieux cerner les mécanismes d'impact.
- ✓ L'exploration de l'effet différencié de divers formats de formation (présentiel, e-learning, coaching, etc.).

# **Bibliographie**

### Bibliographies

- (ICH), I. C. (2021). ICH Harmonised Tripartite Guideline: Pharmaceutical Quality System Q10. *INTERNATIONAL CONFERENCE ON HARMONISATION OF TECHNICAL REQUIREMENTS FOR REGISTRATION OF PHARMACEUTICALS FOR HUMAN USE*.
- (ISO), I. O. (2015). *ISO 9001:2015 - Quality Management Systems*. ISO.
- Administration), F. (. (2021). *Pharmaceutical CGMPs for the 21st Century: A Risk-Based Approach*. U.S: Department of Health and Human Services.
- Agency(EMA), E. M. (2021). *Guidelines on Good Manufacturing Practice and Quality Control in the Pharmaceutical Industry*. EMA.
- Barabel. M. Meier O. Perret. F, T. T. (2012). *Gestion des ressources humaines : Méthodes et pratiques*. . Dunod.
- Benkhaled.N. (2020). Les défis de l'adoption des normes qualité en Algérie. *Revue Algérienne de Management, 15(2)*, 45-63.
- Biggs.J. (2001). Teaching for Quality Learning at University: What the Student Does. *Society for Research into Higher Education & Open University Press*.
- Bouchama, K. (2021). L'assurance qualité dans les industries pharmaceutiques algériennes : Défis et opportunités. *Journal de la Recherche en Pharmacie et Santé Publique*.
- Boukrif.A, B. R. (2019). Les défis de la reconnaissance internationale pour les entreprises algériennes. *Journal des sciences de gestion, 3(1)*, 25-40.
- Céreq. (2021). La formation professionnelle : enjeux et perspectives. *Publication annuelle, 1-4*.
- Chauvet, A. H. (2018). Liberté de choisir son avenir professionnel : VRAIMENT ? . *Assemblée nationale, 1-4*.
- Crosby, P. B. (1979). Quality is Free: The Art of Making Quality Certain. *New York : McGraw-Hill, 309*.
- De Ketele, J.-M. e. (2010). Chapitre 2. Une évaluation tendue entre efficacité et transformation identitaire ? *De Boeck Supérieur, p.49-65*.
- Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. *Cambridge : MIT Press, 507*.
- Deming. W, E. (1986). *Out of the Crisis*. . Cambridge: MIT Press.
- Djelouat .O, & Lahlou, C. (2024). L'évolution de l'industrie pharmaceutique en Algérie. *ASJP*.
- Garvin, D. A. ( 1988). Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge. *New York : The Free Press, 319*.
- Garvin, D. A. (1984). What Does 'Product Quality' Really Mean? *Sloan Management Review*.
- Gillet, N. F. (2014). The Impact of Organizational Factors on Psychological Needs and Their Relations with Well-Being and Job Performance. *Journal of Business and Psychology, 29(3)*, 311–325.

## *Bibliographie*

---

- Ginsburg, L. (2021). Training and Quality Assurance in the Pharmaceutical Industry: Best Practices and Challenges. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*.
- Gowen, C. R. (2006). FDA compliance, quality management systems, and performance in the pharmaceutical industry. *Journal of Operations Management*.
- Green, D. H. e. (1993). Defining Quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9-34.
- Huang, L. C., & Su, L. (2020). The Impact of Quality Management Practices on Innovation. *Journal of Business Research*.
- International Organization for Standardization. (2021). ISO standards for management systems. *Genève : ISO*.
- ISO. (2021). *ISO 9001: Systèmes de management de la qualité — Exigences*. Genève : Organisation internationale de normalisation.
- Juran, J. M. (1992). Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services. *New York : The Free Press*, 538.
- Juran, J. M., & Gryna, F. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. New York : New York : McGraw-Hill.
- Kassem, M., & El-Feky, S. (2020). The Role of Continuous Training in Pharmaceutical Quality Management. *International Journal of Pharmaceutical Sciences and Research*.
- Le Boterf, G. (2015). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Éditions d'Organisation.
- Lemoine, P. (2016). *Formation professionnelle : Vers un nouveau modèle d'insertion ?* Paris: Éditions Eyrolles.
- MESRS, (. d. (2020, mars 29). <https://www.univ-tebessa.dz/caq/>. Récupéré sur Référentiel National de l'Assurance Qualité (RNAQES).
- Montgomery, D. C. (2019). *Introduction to Statistical Quality Control (8<sup>e</sup> éd)*.
- Moradi, E. (2024, JULY 01). Récupéré sur PHARM UNI: <https://pharmuni.com/2024/07/01/exploring-the-impact-of-gmp-compliance-on-the-pharmaceutical-industry-a-comprehensive-guide-for-specialists/>
- OMC. (2020). *Commerce et normes techniques*. Rapport annuel.
- Perrenoud, P. (1998). *L'évaluation des élèves : De la fabrication de l'excellence à la régulation des apprentissages*. Bruxelles: Édition De Boeck Université.
- Perrenoud, P. (2018). *Construire des compétences dès l'école*. ESF Éditeur.
- Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. (2012). *The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice*. Psychological Science in the Public Interest.
- Solar, C. (2005). *La formation continue : perspectives internationales*. Paris, France: L'Harmattan.
- Taguchi, G., Chowdhury, S., & Wu, Y. (2005). *Taguchi's Quality Engineering Handbook*. Wiley-Interscience.

## ***Bibliographie***

---

- Tanguy, L. (2002). *Formation professionnelle et emploi : les mutations en cours*. Paris: La Documentation Française.
- Tanguy, L. (2011). *La sociologie du travail en France : Enquête sur le travail des sociologues, 1950-1990*. Paris: Éditions La Découverte.
- Thélot, C. (2008). Quelles priorités pour améliorer l'employabilité face aux mutations technologiques ? *In Revue française de sociologie, vol. 49, n°1*, pp. 85–102.
- Tight, M. (1996). *Key Concepts in Adult Education and Training*. . Routledge.
- WHO, W. H. (2022). *Good Manufacturing Practices (GMP) for Pharmaceutical Products*. WHO Technical Report Series.
- Z, B., & S, B. (2018). Impact des certifications qualité sur les exportations algériennes. *Revue algérienne de l'économie, 4(2)*, 19-35.
- Ziani, A., & Bouzid, H. (2019). Problématiques de la formation en industrie pharmaceutique : Cas de l'Algérie. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*.

# *Annexes*

**ANNEXE 01 :  
QUESTIONNAIRE**

## Annexes

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 للمناجمنت  
القلبية

### Questionnaire

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, nous menons une enquête sur l'impact de la formation sur la performance organisationnelle au sein de Hikma Pharma Algeria, Cette étude vise à mieux comprendre comment les programmes de formation influencent la performance globale des entreprises, notamment en termes d'efficacité et de productivité.

Votre participation à ce questionnaire, à usage exclusivement académique, nous aidera à identifier les pratiques actuelles et les axes d'amélioration potentiels. Nous vous assurons la confidentialité des réponses. Nous vous remercions pour votre contribution.

#### Axe 1 : Informations générales

**1. Etes-vous ?:**

- Homme  
 Femme

**2. Âge :**

- Moins de 25 ans  
 25–34 ans  
 35–44 ans  
 45–54 ans  
 55 ans et plus

**3. Quel est votre niveau d'instruction ?**

- Niveau secondaire (lycée)  
 Licence  
 Master  
 Doctorat

Autre : .....

**4. Depuis combien d'année vous travaillez au Hikma Pharma Algeria ? :**

- Moins d'1 an  
 1–3 ans  
 4–6 ans  
 7 ans et plus

**5. Avez-vous déjà suivi une formation organisée par l'entreprise ?**

- Oui  
 Non

Si oui, combien : .....

#### Axe 2 : Formation

**6. Quelles sont vos motivations pour les formations ?**

## *Annexes*

---

- Acquérir de nouvelles compétences techniques ou professionnelles
- Améliorer mes performances dans mon poste actuel
- Me préparer à évoluer vers un poste avec plus de responsabilités
- Renforcer ma polyvalence ou mon adaptabilité dans l'entreprise
- M'adapter aux changements technologiques ou organisationnels
- Répondre aux exigences de mon supérieur hiérarchique ou de l'entreprise
- Contribuer aux objectifs globaux de l'organisation

**7. Le programme de formation actuel a-t-il répondu à vos attentes professionnelles ?**

- Pas du tout d'accord
- pas d'accord
- Neutre
- d'accord
- Tout à fait d'accord

**8. Les superviseurs immédiats et le département RH a une influence sur la sélection des employés pour la formation ?**

- Tout à fait d'accord
- d'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**9. Quels types de méthodes de formation sont utilisées? (Cochez toutes les méthodes utilisées)**

- Formation sur le poste (On-the-job)
- Formation en dehors du poste (Off-the-job)
- Autres (précisez) : .....

**10. Vous trouvez les formes et techniques de formation utilisées utile ?**

- pas du tout utile
- Pas utile
- Neutre
- Utile
- Très utile

**11. Quel est votre niveau de satisfaction (e) des formations que vous avez suivies ?**

- Pas du tout satisfait (e)
- Pas satisfait (e)
- Neutre

## *Annexes*

---

- Satisfait(e)
- Très satisfait(e)

**12. Y a-t-ils des obstacles à la formation dans votre organisation ?**

- Oui
  - Non
  - Je ne sais pas
- Si oui, quels sont-ils ?

.....

**13. Quels sont vos besoins actuels en formation ? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent)**

- Développement de compétences techniques
- Développement de compétences managériales
- Amélioration des compétences en communication
- Utilisation des outils numériques
- Connaissance des procédures internes
- Autres (précisez) :

.....

### **Axe 3 : La performance organisationnelle**

**14. La formation à permis de réduire les coûts liés aux erreurs ou retards**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- neutre
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**15. La formation vous a permis de mieux respecter les procédures ou les normes qualité**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**16. Grace à la formation que vous avez suivie, votre productivité a augmenté de manière significative**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

## *Annexes*

---

**17. Selon vous, la qualité globale du service et des produits a été améliorée grâce aux formations dispensées**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**18. La formation vous avez suivie, a permis d'améliorer la collaboration avec vos collègues**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**19. La formation vous avez suivie a permis d'améliorer la satisfaction professionnelle**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**20. La formation a un impact sur votre motivation ou votre engagement dans le travail**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**Axe 4 : La formation comme outil d'amélioration de la performance organisationnelle**

**21. La formation a permis de réduire les coûts liés aux erreurs ou retards**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**22. La formation à mieux contribuer aux objectifs de l'entreprise**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**23. Selon vous, quel est le principal impact de la formation sur la performance de votre entreprise**

.....

**24. La formation affecte-de manière significative votre performance au travail**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- neutre
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**25. Quels sont les principaux résultats organisationnels observés suite aux programmes de formation** (*Cochez toutes les réponses qui s'appliquent*)

- Amélioration de la productivité
- Amélioration de la qualité du travail
- Réduction des erreurs et des retards
- Meilleure collaboration entre les équipes
- Autres (précisez) : .....

**26. Que suggérez-vous pour améliorer les futures formations**  
(Écrivez votre réponse ci-dessous)

.....

**Les sources :**

**(Cania et al., 2016; Daniel & others, 2018; Engetou, 2017; Khan et al., 2011)**

**ANNEXE 02:  
RESULTATS DE SPSS**

## Annexes

### ✚ Coefficient Alpha de Cronbach :

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.745	20	.823	24

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.720	4

### ✚ Kolmogorov-Smirnov

#### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistiques	ddl	Sig.
Formation	.090	103	.039
performance	.117	103	.001

a. Correction de signification de Lilliefors

### ✚ les coefficients d'asymétrie (Skewness) et d'aplatissement (Kurtosis) :

Statistiques		performance	Formation
N	Valide	103	103
	Manquant	0	0
Asymétrie		-.199-	-.275-
Erreur standard d'asymétrie		.238	.238
Kurtosis		-.919-	-.343-
Erreur standard de Kurtosis		.472	.472

### ✚ Les fréquence, pourcentage, moyenne et écart type :

Etes-vous:					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	43	41.7	41.7	41.7

## Annexes

Femme	60	58.3	58.3	100.0
Total	103	100.0	100.0	

### age:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 25 ans	11	10.7	10.7	10.7
	25-34 ans	37	35.9	35.9	46.6
	35-44 ans	44	42.7	42.7	89.3
	45-54 ans	8	7.8	7.8	97.1
	55 ans et plus	3	2.9	2.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

### quel est votre niveau d'instruction

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Niveau secondaire (lycée)	2	1.9	1.9	1.9
	Licence	16	15.5	15.5	17.5
	Master	64	62.1	62.1	79.6
	Doctorat	12	11.7	11.7	91.3
	Ingénieur	9	8.7	8.7	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

### Depuis combien d'année vous travaillez au Hikma Pharma Algeria

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins d'1 an	15	14.6	14.6	14.6
	1-3 ans	29	28.2	28.2	42.7
	4-6 ans	26	25.2	25.2	68.0
	7 ans et plus	33	32.0	32.0	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

### Avez-vous déjà suivi une formation organisée par l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	103	100.0	100.0	100.0

## Annexes

### Quels types de méthodes de formation sont utilisées

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Formation sur le poste (On-the-job)	87	84.5	84.5	84.5
	Formation en dehors du poste (Off-the-job)	16	15.5	15.5	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

### Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
Le programme de formation actuel a-t-il répondu à vos attentes professionnelles ?	103	0	4.2524	.77609
Les superviseurs immédiats et le département RH influence sur la sélection des employés pour la formation ?	103	0	4.1650	.82957
Grace à la formation que vous avez suivie , votre productivité a augmenté de manière significative	103	0	4.5049	.50242
La formation à permis de réduire les coûts liés aux erreurs ou retards	103	0	4.1650	.64317
La formation affecte-de manière significative votre performance au travail	103	0	4.2524	.60583
Depuis votre participation à la formation, le nombre des erreurs ou défauts dans votre travail est réduit de manière significative	103	0	4.2524	.62180
La formation vous a permis de mieux respecter les procédures ou les normes qualité	103	0	4.1748	.63288

## *Annexes*

Selon vous , la qualité globale du service et des produits a été améliorée grâce aux formations dispensées	103	0	4.2524	.77609
Êtes-vous satisfait des formations que vous avez suivies	103	0	4.0000	.91823
La formation vous avez suiviez à permit d'améliorer la satisfaction professionnelle	103	0	4.1456	.94358
La formation a un impact sur votre motivation ou votre engagement dans le travail	103	0	4.2233	.79128
La formation vous avez suiviez, à permit d'améliorer la collaboration avec vos collègues	103	0	3.9806	.82819
La formation vous permet d'acquérir de nouvelles compétences techniques et professionnelles	103	0	4.0971	.94469
La formation améliore mes performances dans mon poste actuel	103	0	4.1942	.62714
La formation à mieux contribuer aux objectifs de l'entreprise	103	0	4.0388	.86231
La formation a amélioré mes compétences en communication	103	0	2.9903	1.09808
Il existe des obstacles à la formation au sein de votre organisation	103	0	2.5922	1.15840
Nous avons besoin de formations pour connaître les procédures internes de l'organisation	103	0	3.6990	.64900
La formation vous a permis de mieux respecter les procédures ou les normes qualité	103	0	3.9223	.81276
La formation à mieux contribuer aux objectifs de l'entreprise	103	0	3.7087	.74926

## Annexes

La stratégie commerciale de l'entreprise permet-elle de gagner des parts de marché	103	0	3.9029	.76073
L'entreprise est-elle capable de s'adapter rapidement aux changements du marché	103	0	3.8835	.74493

### Le programme de formation actuel a-t-il répondu à vos attentes professionnelles ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	3	2.9	2.9	2.9
	Neutre	12	11.7	11.7	14.6
	d'accord	44	42.7	42.7	57.3
	Tout à fait d'accord	44	42.7	42.7	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

### Les superviseurs immédiats et le département RH influence sur la sélection des employés pour la formation ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	4	3.9	3.9	3.9
	Neutre	16	15.5	15.5	19.4
	d'accord	42	40.8	40.8	60.2
	Tout à fait d'accord	41	39.8	39.8	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

### Grace à la formation que vous avez suivie , votre productivité a augmenté de manière significative

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	d'accord	51	49.5	49.5	49.5
	Tout à fait d'accord	52	50.5	50.5	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

## Annexes

### La formation à permis de réduire les coûts liés aux erreurs ou retards

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	14	13.6	13.6	13.6
	d'accord	58	56.3	56.3	69.9
	Tout à fait d'accord	31	30.1	30.1	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

### La formation affecte-de manière significative votre performance au travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	9	8.7	8.7	8.7
	d'accord	59	57.3	57.3	66.0
	Tout à fait d'accord	35	34.0	34.0	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

### Depuis votre participation à la formation, le nombre des erreurs ou défauts dans votre travail est réduit de manière significative

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	10	9.7	9.7	9.7
	d'accord	57	55.3	55.3	65.0
	Tout à fait d'accord	36	35.0	35.0	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

### La formation vous a permis de mieux respecter les procédures ou les normes qualité

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	13	12.6	12.6	12.6
	d'accord	59	57.3	57.3	69.9
	Tout à fait d'accord	31	30.1	30.1	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

**Selon vous , la qualité globale du service et des produits a été améliorée grâce aux formations dispensées**

## Annexes

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	5	4.9	4.9	4.9
	Neutre	6	5.8	5.8	10.7
	d'accord	50	48.5	48.5	59.2
	Tout à fait d'accord	42	40.8	40.8	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

### Êtes-vous satisfait des formations que vous avez suivies

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	11	10.7	10.7	10.7
	Neutre	10	9.7	9.7	20.4
	d'accord	50	48.5	48.5	68.9
	Tout à fait d'accord	32	31.1	31.1	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

### La formation vous avez suivie a permis d'améliorer la satisfaction professionnelle

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	7	6.8	6.8	6.8
	Neutre	18	17.5	17.5	24.3
	d'accord	31	30.1	30.1	54.4
	Tout à fait d'accord	47	45.6	45.6	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

### La formation a un impact sur votre motivation ou votre engagement dans le travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	6	5.8	5.8	5.8
	Neutre	5	4.9	4.9	10.7
	d'accord	52	50.5	50.5	61.2
	Tout à fait d'accord	40	38.8	38.8	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

## *Annexes*

### **La formation vous avez suivie, à permis d'améliorer la collaboration avec vos collègues**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	11	10.7	10.7	10.7
	Neutre	3	2.9	2.9	13.6
	d'accord	66	64.1	64.1	77.7
	Tout à fait d'accord	23	22.3	22.3	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

### **La formation vous permet d'acquérir de nouvelles compétences techniques et professionnelles**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	1.9	1.9	1.9
	pas d'accord	6	5.8	5.8	7.8
	Neutre	11	10.7	10.7	18.4
	d'accord	45	43.7	43.7	62.1
	Tout à fait d'accord	39	37.9	37.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

### **La formation améliore mes performances dans mon poste actuel**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	3	2.9	2.9	2.9
	Neutre	3	2.9	2.9	5.8
	d'accord	68	66.0	66.0	71.8
	Tout à fait d'accord	29	28.2	28.2	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

### **La formation à mieux contribuer aux objectifs de l'entreprise**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	1.9	1.9	1.9
	pas d'accord	4	3.9	3.9	5.8
	Neutre	12	11.7	11.7	17.5

## *Annexes*

d'accord	55	53.4	53.4	70.9
Tout à fait d'accord	30	29.1	29.1	100.0
Total	103	100.0	100.0	

### **La formation a amélioré mes compétences en communication**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	11	10.7	10.7	10.7
	pas d'accord	20	19.4	19.4	30.1
	Neutre	40	38.8	38.8	68.9
	d'accord	23	22.3	22.3	91.3
	Tout à fait d'accord	9	8.7	8.7	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

### **Il existe des obstacles à la formation au sein de votre organisation**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	19	18.4	18.4	18.4
	pas d'accord	39	37.9	37.9	56.3
	Neutre	12	11.7	11.7	68.0
	d'accord	31	30.1	30.1	98.1
	Tout à fait d'accord	2	1.9	1.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

### **Nous avons besoin de formations pour connaître les procédures internes de l'organisation**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	10	9.7	9.7	9.7
	pas d'accord	38	36.9	36.9	46.6
	Neutre	38	36.9	36.9	83.5
	d'accord	7	6.8	6.8	90.3
	Tout à fait d'accord	10	9.7	9.7	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

## Annexes

### La formation vous a permis de mieux respecter les procédures ou les normes qualité

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	6	5.8	5.8	5.8
	Neutre	20	19.4	19.4	25.2
	d'accord	53	51.5	51.5	76.7
	Tout à fait d'accord	24	23.3	23.3	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

### La formation à mieux contribuer aux objectifs de l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	3	2.9	2.9	2.9
	Neutre	39	37.9	37.9	40.8
	d'accord	46	44.7	44.7	85.4
	Tout à fait d'accord	15	14.6	14.6	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

### La stratégie commerciale de l'entreprise permet-elle de gagner des parts de marché

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	5	4.9	4.9	4.9
	Neutre	20	19.4	19.4	24.3
	d'accord	58	56.3	56.3	80.6
	Tout à fait d'accord	20	19.4	19.4	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

### L'entreprise est-elle capable de s'adapter rapidement aux changements du marché

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	5	4.9	4.9	4.9
	Neutre	20	19.4	19.4	24.3
	d'accord	60	58.3	58.3	82.5
	Tout à fait d'accord	18	17.5	17.5	100.0

## Annexes

Total	103	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--

### Régression linéaire simple

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.681 <sup>a</sup>	.561	.325	.34568	.276	25.69	1	101	.000

a. Prédicteurs : (Constante), Formation

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	106.757	1	106.757	25.69	.000 <sup>b</sup>
	de Student	8.500	101	.000		
	Total	115.257	102			

a. Variable dépendante : hypo1

b. Prédicteurs : (Constante), Formation

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.046	.410		4.988	.000
	Formation	.600	.115	0.525	5.232	.000

a. Variable dépendante : hypo1

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.678 <sup>a</sup>	.578	.068	1.92307	.078	8.489	1	101	.004

a. Prédicteurs : (Constante), Formation

#### ANOVA<sup>a</sup>

## Annexes

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	31.393	1	31.393	8.489	.004 <sup>b</sup>
	de Student	373.520	101	3.698		
	Total	404.913	102			

a. Variable dépendante : hypo2

b. Prédicteurs : (Constante), Formation

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	28.166	2.705		10.411	.000
	Formation	.171	.059	.278	2.914	.004

a. Variable dépendante : hypo2

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.880 <sup>a</sup>	.775	.773	1.88973	.775	347.594	1	101	.000

a. Prédicteurs : (Constante), Formation

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1241.283	1	1241.283	347.594	.000 <sup>b</sup>
	de Student	360.678	101	3.571		
	Total	1601.961	102			

a. Variable dépendante : performance

b. Prédicteurs : (Constante), Formation

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	28.539	2.658		10.735	.000
	Formation	1.074	.058	.880	18.644	.000

a. Variable dépendante : performance

