

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire

***En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de
Gestion***

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème

**La formation au sein de l'entreprise et sa contribution dans
la performance organisationnelle: cas de la société
NAFTAL District GPL**

Présenté par :

Mlle LOUNI Cherifa

Mlle ZERIFI Katia

Dirigé par :

Mme BOUZIDA Zahia

Devant les membres du jury :

Président : Mr KEHRI Samir, MAA à l'UMMTO

Examineur : Mr MALEK Nadir, MAA à l'UMMTO

Rapporteur : Mme BOUZIDA Zahia, MCB à l'UMMTO

Promotion : 2020-2021

REMERCIEMENTS

Avant tout on tient à remercier le bon dieu de nous avoir accordé la santé, le courage et la volonté pour aboutir à ce modeste travail

On tient à exprimer nos vifs remerciements à tous les enseignants qui ont contribué à notre formation, en particulier notre promotrice M^{me} BOUZIDA Zahia pour l'aide qu'elle nous a apporté.

Que les membres de jury trouvent ici, Mr MALEK.N, Mme BOUZIDA.Z, et Mr KEHRI.S l'expression de notre profonde gratitude et nos sincères remerciements pour l'honneur qu'ils nous font en acceptants de juger notre travail.

On voudrait aussi exprimer toute notre gratitude, reconnaissance et remerciements à toute l'équipe du District GPL de TIZI-OUZOU qui nous ont accueillis, en particulier le personnel du service ressources humaines qui nous ont tant soutenus et aidés durant toute la période de notre stage, sans oublié également le personnel du service finance et comptabilité pour les informations qu'ils nous ont donné.

Un merci distinctif à notre encadrant Mr ALLILI MOHAND AREZKI, qui a dirigé notre travail au sein de la société NAFTAL, ses recommandations et ses explications inestimables nous ont permis de surmonter les difficultés et de progresser dans ce travail.

On se sentirait coupable d'ingratitude si on ne remerciait pas la famille ZERIFI, et la famille LOUNI pour leurs soutiens et leurs précieux conseils.

On ne terminera pas sans avoir exprimé des remerciements envers toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire dont nos amis étudiants.

Dédicaces

Je dédier ce travail à :

- ❖ Ma très chère mère qui m'a donnée un magnifique modèle de labour et de persévérance ;
- ❖ A mon cher père ;
- ❖ A ma sœur et mes frères ;
- ❖ A mes amis et copines au non de l'amitié qui nous réunit ;
- ❖ A mon binôme « CHERIFA »
- ❖ A tous ceux qui me sont chers.

Katia

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

- ❖ Ma très chère mère qui n'a donné un magnifique modèle de labour et de persévérance ;
- ❖ A la mémoire de mon très cher père ;
- ❖ A mes sœurs et frères ;
- ❖ A mes amis et copines au nom de l'amitié qui nous réunit ;
- ❖ A mon binôme « KATIA »
- ❖ A tous ceux qui me sont chers.

CHERIFA

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviation	Signification
CBF	Couts des besoins de formation
CBR	Branche carburant
CCF	Cout de conception de formation
CEF	Cout d'exécution de formation
CEVF	Cout d'évaluation de formation
CSP	Catégorie socioprofessionnelle
CTF	Couts totaux de formation
CTFEN	Couts totaux de formation par nombre
DERH	Direction des ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
GPL	Gaz du pétrole liquéfié
GPL/C	Gaz du pétrole liquéfié/ carburant
HSE	Hygiène, sécurité, environnement
RH	Ressources humaines
ROI	Return on investment

Sommaire

Remerciements	
Dédicaces.....	
Liste des abréviations	
Introduction générale.....	
Chapitre I : La formation et la performance organisationnelle : état de la littérature	5
Section 01 : Aspects théoriques et conceptuels sur la formation.....	5
Section 02 : Performance organisationnelle : approches conceptuelles	22
Chapitre II : Le poids de formation sur la performance des organisations	35
Section 01 : La formation : un plan de développement des compétences.....	36
Section 02 : La contribution de la formation dans la performance de l'entreprise.....	43
Chapitre III : La contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL.....	62
Section 01 : Présentation de la méthodologie de recherche et de l'entreprise enquêtée.....	62
Section 02 : La formation en milieu professionnel en Algérie (cas de NAFTAL)	73
Section 03 : Enquête sur la contribution de la formation dans la performance organisationnelle..	86
Conclusion Générale.....	116
Bibliographie.....	118
Liste des tableaux	120
Listes des figures	121
Annexes	122
Table des matières	
Résumé.....	



Introduction générale

Introduction générale

« *Les actifs rendent toutes sortes de choses possibles, mais ce sont les personnes qui font de ce possible devient réalité* », un slogan souligné dans une des usines, ces personnes produisent le bien être d'une société et son niveau de vie, sans les ressources humaines, les organisations ne sauraient exister.

Les grandes organisations ont accordé une importance accrue à la ressource humaine, et leurs dirigeants sont conscients de la nécessité de se doter, à court ou moyen ou encore à long terme, de ressources humaines compétentes afin de relever de nouveaux défis et d'assurer le succès des stratégies organisationnelles, et d'atteindre une meilleure performance.

En effet, les transformations et les évolutions économiques, sociales et technologiques qui caractérisent ce début de siècle, ont mis les ressources humaines au centre d'un débat passionnant, les chefs des entreprises et managers sont actuellement convaincus que la pérennité de leurs organisations est conditionnée par la qualité de gestion de ces ressources humaines, cette dernière constitue à présent un facteur clé de succès.

Les premières formalisations des théories organisationnelles ont fait de la fonction ressources humaines, une fonction évolutive et adaptable à la situation socioéconomique de chaque période pour arriver aujourd'hui à jouer un rôle de plus en plus stratégique et organisationnelle.

Cependant, l'objectif de tout manager étant de parvenir à mobiliser ses collaborateurs à atteindre les objectifs fixés dans un climat d'épanouissement personnel et collectifs, ce dernier devra veiller à développer des techniques de communication, d'organisation et de perfectionnement des compétences pour accroître les performances de chaque maillon de la chaîne, en vue d'améliorer sans cesse les résultats de l'organisation.

Plus que les autres, le volet « perfectionnement des compétences » m'a intéressé et j'ai tenu à essayer de le traiter dans le présent mémoire, ce concept nous renvoie à un aspect de la gestion des ressources humaines qui est la formation.

La formation est une mise que l'entreprise fait dans son potentiel humain dans le but de décupler, d'accroître la productivité du personnel, afin de lui permettre d'être compétitive, elle se présente comme l'arme secrète et puissante de toutes les entreprises modernes et ambitieuses et surtout performantes.

Introduction générale

Aujourd'hui, les organisations reconnaissent le fait que pour atteindre de niveau élevé de performance, elle doit passer par la formation de ses salariés. La formation est un investissement consenti en fonction des résultats qu'on attend à terme. Il s'agit de dimensionner la formation par rapport aux objectifs que vise l'entreprise, c'est à partir des résultats atteints qu'on pourra juger ses effets et sa rentabilité. C'est donc idéal pour développer les compétences au sein de l'entreprise, qui peut constituer un investissement rentable et un facteur clé pour atteindre une meilleure performance.

A ce propos, nous avons choisis d'étudier le cas d'une grande entreprise pétrolière Algérienne, celle de NAFTAL qui est chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers (GPL) en essayant de déceler le rôle et l'importance de la formation dans cette société.

De ce fait, **l'objet de notre recherche** est de présenter une analyse du processus de formation effectué dans la société NAFTAL afin d'adapter son personnel aux besoins de qualifications et de responsabilités, ainsi de démontrer l'apport de cette formation dans le développement de la performance organisationnelle de cette entreprise.

C'est dans cette perspective de recherche que s'inscrit notre questionnement principal formulé comme suit :

Devant l'obligation de recours des entreprises à la formation, comment contribue-t-elle à l'accroissement de la performance organisationnelle ?

De cette question initiale découle une série d'interrogations, entre autres :

- Quelle sont les étapes de l'élaboration d'un processus de formation au sein de la société NAFTAL ?
- Quel lien peut-on établir la formation et la performance organisationnelle ?
- Est-ce que les formations effectuées au sein de NAFTAL ont un impact sur le développement des compétences ?

Dans notre travail de recherche, nous allons essayer de nous pencher sur un nombre d'hypothèses afin de bien cerner la problématique :

- **Hypothèse 01** : la formation est une politique plus ou moins appliquée par la société NAFTAL.

- **Hypothèse 02** : la formation est un moyen de développement des compétences et d'acquisition des connaissances et qualification.
- **Hypothèse 03** : les formations appliquées par NAFTAL incitent les salariés à contribuer pleinement à la performance organisationnelle.

Démarche méthodologique

Pour répondre à notre problématique de départ, affirmer ou infirmer les hypothèses, nous avons adopté une démarche méthodologique reposée sur deux approches :

- Une approche théorique : consiste à examiner avec soin et d'une manière très méthodologique l'ensemble des documents disponibles susceptibles de nous aider à la réalisation de notre mémoire (ouvrages, articles et revues, mémoires et thèses, sites internet).
- Une approche empirique : la méthode retenue pour cette étude est « l'étude de cas » car il est question dans cette recherche de comprendre et d'analyser la formation et sa contribution dans la performance organisationnelle au sein de la société NAFTAL. Pour réaliser notre travail de terrain, nous avons fait appel à une démarche combinant une méthode quantitative et qualitative.

Pour le recueil des données pour notre étude exploratoire, nous avons fait appel à des sources secondaires, notamment les documents de la Direction des ressources humaines, de plus nous avons mené un entretien avec le responsable des ressources humaines, et un sondage avec différents employés qui travaillent dans la société.

La structure du mémoire

Afin de mettre en examen notre problématique et les hypothèses suggérées, nous avons organisé notre mémoire en deux parties, une partie théorique et une partie empirique.

La partie théorique composée de deux chapitres :

Le premier subdivisé en deux sections, nous allons traiter l'état de la littérature de la formation et la performance en entreprise.

Le deuxième intitulé « le poids de la formation sur la performance des organisations », subdivisé en deux sections, nous allons traiter de parler sur le développement des compétences par la formation et son impact sur la performance de l'organisation en première

Introduction générale

section, dans la deuxième section, nous allons essayer de traiter la contribution de la formation dans la performance organisationnelle à travers des modèles d'évaluations.

Dans la partie empirique nous allons voir à travers un cas pratique la contribution de la formation dans la performance organisationnelle dans l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL, cette partie est subdivisée en trois sections, la première repose sur la présentation générale de l'entreprise enquêtée et de la méthodologie de recherche, la deuxième section sera consacré par illustrer la mise en place de la formation au sein de l'entreprise enquêtée, et enfin nous allons exposer les résultats de notre recherche dans la troisième section.

CHAPITRE I :

La formation et la performance
organisationnelle : Etat de la
littérature

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

Introduction

Dans les organisations actuelles centrées sur le travail collaboratif ou la coopération est censée porter ses fruits, il faut agir de manière de plus en plus performante, la recherche de la performance organisationnelle a toujours été la première vocation des entreprises.

La GRH recouvre l'ensemble des divers domaines d'actions et activités permet à ces entreprises d'être plus performantes. A l'instar de ces activités, la formation qui est devenue une alternative pour la performance de l'organisation.

Dans une économie fortement concurrentielle et perpétuel évolution, face aux exigences multiples des clients, c'est l'exploitation des compétences et connaissances que l'entreprise peut prétendre et, prospérer et assurer la performance de son organisation.

Pour parler de la formation, il nous paraît nécessaire de la définir, de décrire ses types et ses objectifs, ainsi sa stratégie au sein des organisations, ensuite, il paraît aussi nécessaire de présenter la notion de performance, et le tableau de bord comme principal outil de mesure de cette dernière.

Section 01 : aspects théoriques et conceptuels sur la formation

A l'instar de toutes autres activités de la GRH, la formation de tous ses types est devenue une alternative pour tous les salariés désireux d'acquérir plus d'information au milieu de différentes évolutions technologiques, économiques et culturelles. Elle est considérée comme la clé qui doit donc apporter une réponse pédagogique appropriée aux besoins de développement de l'entreprise et de ses salariés.

Actuellement toutes les entreprises sont unanimes sur le fait que la formation représente une ressource essentielle. Au demeurant, il est important de noter que la meilleure prise en charge de cette fonction passe inévitablement par sa réussite pour songer à des résultats.

1. Cadre générale de GRH

Chaque entreprise est constituée des hommes qui la composent, et c'est à la fonction GRH que revient la tâche de les gérer, de les diriger au mieux, et de les développer pour une plus grande efficacité au profit de la performance des entreprises.

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

1.1. Définition de la GRH

P.ROUSSEL définit la GRH comme suit : « la GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise »¹

1.2. Activités de bases de la GRH :

La fonction GRH a beaucoup évoluée au cours des années, elle assure plusieurs rôles et activités essentiels au sein des entreprises, on distingue onze d'activité de base :²

- **Planification des effectifs** : elle est influencée par des variables directes et indirectes, c'est une activité qui sert à déterminer l'écart entre les effectifs utile et les effectifs disponibles.
- **Analyse des emplois** : un recueil et une analyse des informations sur l'emploi.
- **Evaluation des emplois** : consiste à comparer les exigences pour les différents emplois et à compléter à leur classification.
- **Rémunération globale** : c'est la partie de rémunération globale que reçoit les salariés en retour de leurs rendements dans l'organisation.
- **Recrutement et sélection** : sélection et embauche, types de contrats du travail.
- **Evaluation de la performance** : consiste à juger la performance du salarié durant une période de temps donnée.
- **Formation** : fournis des connaissances et de l'habilité nécessaire pour que l'individu s'adapte mieux à son travail.
- **Gestion des carrières** : offre l'opportunité au salarié de se développer de façon progressive à l'intérieur d'un plan de carrières personnel.
- **Motivation du personnel** : mettre en place un certain nombre d'outils visant d'avantage à motiver le personnel, exemple direction par objectifs, individualisation

¹ Cour GRH/IFSN MAXIME MORENO sur proposition MANIVILLE maitre de conférences GRH, IAE-UTI.

² MAOUCHE.F-M, « L'impact de la formation dans le développement de l'entreprise, cas de l'activité AVAL GL2/Arzew », Mémoire de magister en management des ressources humaines à l'université d'Oran encadré par CHOUAM.B, 2005-2006, P.26-27.

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

des rémunérations, des programmes de formation, système permettant l'expression des salariés.

- **Activité de mobilisation** : c'est une activité qui incite à une implication directe de la part des salariés et des employeurs pour le meilleur fonctionnement possible de l'ensemble d'organisation.
- **Activité de l'équilibre** : elle regroupe des sujets qui font, souvent, l'objectif d'études de la part des spécialistes à savoir la gestion de l'équité, la gestion des emplois, la gestion du stress et la gestion du temps.

1.3. Les pratiques de la GRH face à la formation

Le lien entre la formation et les activités de base de la GRH est comme suit :

- **GPEC** : cette activité identifie les besoins prévisionnels en main d'œuvre. La formation répond au besoin requis et maintient la compétence de cette main d'œuvre.
- **Analyse et évaluation des emplois** : c'est faire la comparaison entre la compétence exigée et celle possédée par le salarié concerné. La formation sert à corriger les lacunes.
- **Rémunération** : le retour de la formation sur le salarié ; promotion, rémunération forfaitaire pour les nouvelles compétences.
- **Recrutement et sélection** : former au lieu de recruter.
- **Évaluation des effectifs** : dans le contexte de développement des RH, cette activité peut permettre de découvrir les besoins en formation.
- **Motivation** : suivre une formation permet de maîtriser de nouveaux concepts, d'acquérir de nouvelles connaissances ou encore de valider des acquis, alors cela a un impact positif sur la performance du salarié et sur sa satisfaction car il maîtrise davantage son poste de travail.

2. Généralités sur la formation

Actuellement, toutes les entreprises sont unanimes sur le fait que la formation représente une ressource essentielle pour l'entreprise, au demeurant, il est important de noter que la meilleure prise en charge de cette fonction passe inévitablement par sa réussite pour songer à des résultats fructueux.

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

2.1. Définition de la formation

Plusieurs auteurs ont émis des définitions, parmi lesquelles nous trouvons la suivante :

Selon JEAN-MARIE PERRETI(2007)³: « la formation est définie comme le processus d'apprentissage qui permet à l'individu d'acquérir le savoir et le savoir-faire (capacité et aptitude) nécessaire à l'exercice d'une activité professionnelle ».C'est aussi « l'ensemble des moyens pédagogiques offertes aux salariés, pour qu'ils développent leur comportement au travail, dans le but de maintenir de l'employabilité et une adaptation permanente des compétences disponibles et requises. Elle permet à l'employeur d'assurer l'adaptation de ses salariés et l'évolution de leurs emplois ».

Autrement dit la formation

- Est un ensemble des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs, prend en charge en France par l'état et les employeurs.
- Consiste à enseigner à un employé les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes.

2. 2. Types de la formation

Il existe plusieurs types de formation :

2.2.1. Le recyclage

Le recyclage renvoie à toute action de formation visant à une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail dont les tâches sont différentes de celles de son poste initial, même niveau de qualification.

« Le recyclage, c'est de préparer et adapter un salarié à ses nouvelles missions, pour une nouvelle fonction qu'il prendra. »⁴

³ PERRETI J-M, « Gestion des ressources humaines », Edition de Boeck, Paris, 2007, p.336.

⁴ YAHYAOUI ABDERRAHMANE, « Législation et réglementation du travail », Edition palais du livre, Alger, 1997, p.19

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

2.2.2. La formation continue

Elle vise à améliorer les compétences individuelles et collectives des travailleurs, et l'adaptation de leurs qualifications aux besoins de l'entreprise, afin d'accroître la maîtrise du travail pour la main d'œuvre et son adaptation aux changements technologiques de manière à suivre la progression de travail.

La formation continue, permet d'acquérir des nouvelles compétences, pour s'adapter aux divers changements qui touchent les établissements ou les organisations.⁵

2.2.3. La formation sur le tas

La formation sur le tas, s'exerce sur le poste de travail qu'occupe le travailleur à former, et qui se fait par l'observation de la pratique des autres salariés, ou par l'apprentissage d'un salarié déjà formé sur le poste.

2.2.4. La formation de perfectionnement professionnel

C'est entendue par perfectionnement professionnel toute action de formation visant à une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail compte tenu des exigences dictées par l'évolution technologique et ceci par une amélioration des connaissances et capacités des travailleurs.

Dans le but de l'amélioration des capacités des travailleurs, le perfectionnement professionnel doit suivre le changement et l'évaluation technologique, pour que chaque travailleur de l'établissement ou de l'organisation s'adapte à ces changements.⁶

2.2.5. Le séminaire

Le séminaire est un ensemble de sessions de formation comprenant un échange d'information, d'expériences sur un sujet homogène.

L'objectif de ses formations est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir-faire et savoir être.

⁵ SOYER JACQUES, « fonction formation » 3^{ème} édition, Edition Organisation, Groupe EYRELLES, Paris, 2003, P.05

⁶ DARBLET, MICJEL et AL, « Notion fondamentales de gestion d'entreprise », Edition Foucher, Paris, 1998, P.216

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

2.2.6. La formation d'initiation

La formation d'initiation est l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi ou le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine.

2.2.7. La formation interne

La formation interne est celle qui est dispensée au niveau de l'entreprise en y utilisant ses moyens humains et matériels afin d'assurer son bon déroulement.

Elle est assurée par l'entreprise elle-même, soit que celle-ci dispose d'un centre de formation intégré avec une équipe d'animateurs formateurs permanents, soit qu'elle mobilise ponctuellement les compétences des cadres et de ses techniciens.

2.2.8. La formation externe

La formation externe est assurée, dans le cadre d'une convention de formation avec l'entreprise, par des organismes extérieurs. Les formations interentreprises lorsqu'elles envoient quelques salariés pour suivre un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire, ou la formation intra-entreprises lorsque le prestataire est sollicité pour monter une formation à la carte au bénéfice des seuls salariés de l'entreprise qui ont fait la demande.

De ce fait les entreprises ont le choix entre trois types de formules en l'occurrence la formation intra-entreprise, la formation intra-entreprise et la formation à l'étranger.⁷

2.3. Objectifs de la formation

Nous allons citer trois objectifs principaux de la formation :

Apporter des solutions pour la planification

La performance de l'organisation

Améliorer les compétences du personnel

⁷ J, SIMONET « De la formation au management des compétences », Territorial édition, Paris.

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

2.4. Modalités, supports et outils pédagogiques de formation :⁸

Chaque modalité de formation a ses avantages et ses inconvénients. Les supports numériques sont les plus efficaces, les plus rapides et les moins chers à mettre en œuvre lorsque l'on a un volume important d'informations à transmettre et un nombre élevé de collaborateurs à former. Les formations prudentielles ne sont pas pour autant à négliger. Un équilibre est à trouver.

On distingue les principales modalités de formation suivantes :

2.4.1. Animation d'une formation en présentiel

C'est un modèle de formation en salle, où le formateur délivrerait son savoir pendant environ sept heures. Ce type de formation donne l'occasion aux stagiaires de se rencontrer pour échanger de façon informelle, construire de nouveaux savoirs, et réfléchir à leur rôle au sein de l'entreprise.

2.4.1.1. Ses principaux objectifs sont :

- La précision du déroulement pédagogique d'une séance de formation ;
- Présentation du matériel à disposition du formateur ;
- Orientation et conseils sur les techniques d'animation ;
- Avantage de réduction du temps de préparation des formateurs ;
- Ce document garantit également une homogénéité sur le plan pédagogique (plusieurs formateurs dispensent exactement la même formation : les mêmes messages sont délivrés à tous)

2.4.2. Le e-Learning

C'est une formation ouverte et à distance, apparue au début des années 2000 pour faciliter l'émergence de nouveaux usages.

Selon la définition de l'apprentissage en ligne (e-Learning) donnée par l'union Européenne : Le e-Learning est l'utilisation des nouvelles technologies multimédias de l'internet pour

⁸ LE-JERÔME, « A qui profite la formation ? », Revue d'économie politique, 2013-2014, P.82-97.

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant d'une part l'accès à des ressources et à des services, d'autres part les échanges et la collaboration à distance.

Figure N°01 : la formation à distance : de l'adaptation à la transformation.

Redéfinition : la formation à distance permet de créer des formations qui n'auraient pu être conçues auparavant.

Modification : la formation à distance permet de concevoir autrement la formation.

Augmentation : la formation à distance remplace une partie des formations en

Substitution : la formation à distance remplace une partie des formations en salle en proposant un contenu similaire.

- *Source* : LE- JERÖME, *Op cit*, P.87
-
- Diffusion rapide de la formation ;
- Individualisation des parcours ;
- Suivi en temps réel de la progression des collaborateurs ;

2.4.3. Les serious games

Dans les serious games l'apprentissage et le jeu sont de pair.

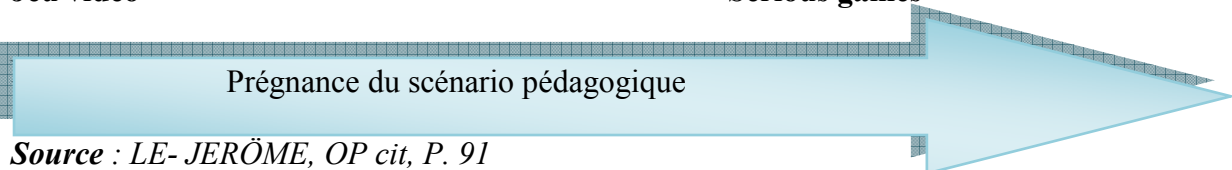
Les serious games n'ont donc pas révolutionné la formation. Ils détournent simplement les jeux vidéo de leur vocation récréative en introduisant un scénario pédagogique.

Les serious games sont destinés particulièrement à former des collaborateurs sur des environnements dangereux (défense, nucléaire, électricité, etc.) ou pour leur apprendre des réflexes ou des gestes techniques à risque (chirurgie, pilotage d'hélicoptère, etc.).

Figure N°02 : du jeu vidéo au serious games.

Jeu vidéo

Serious games



Prégnance du scénario pédagogique

Source : LE- JERÖME, *OP cit*, P. 91

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

2.4.3.1. Les avantages du Serious games :

- Les serious games à message, pour informer ou sensibiliser les collaborateurs sur un sujet ;
- Les serious games de simulation qui permettent d'améliorer les performances cognitives ou motrices des collaborateurs.

2.4.4. Les MOOCS (Massive Open Online Courses)

Ce sont des cours diffusés en ligne, ouverts à tous et dispensés gratuitement par les plus prestigieuses universités

L'engouement pour les Massives Open Online Courses reflète l'envie des employés de se former, d'apprendre et de partager.

2.4.4.1. Avantage du MOOCS :

Développement des compétences des collaborateurs gratuitement et d'une manière aisée.

2.4.5. Les bases de connaissances

Les bases de connaissances consiste à fournir la bonne connaissance (ou l'information) au bon moment et la bonne personne.

Elles servent pour recueillir la mémoire de l'entreprise qui regroupe la mémoire du métier, la mémoire de la société (liée à l'organisation), la mémoire individuelle, et la mémoire de projet. Les documents qui sont stockés dans les bases de connaissances sont produits par les experts avec des contenus très techniques, précis et exhaustifs.

2.4.6. Les réseaux sociaux de l'entreprise

Les réseaux sociaux de l'entreprise sont constitués de blogs, forums, etc. Quelque soit leurs implantation géographiques les collaborateurs échangent, interagissent, commentent, notent, créent du contenu et le partagent. Ils contribuent ainsi à la circulation de contenus collectifs et surtout au partage d'une culture commune.

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

2.4.6.1. Les avantages des réseaux sociaux de l'entreprise :

- La constitution de groupe de travail transverses, réunissant des collaborateurs d'horizons et de compétences variés, stimule d'avantage le transfert ;
- L'appartenance à plusieurs groupes permet en plus aux collaborateurs de diversifier ses connaissances et d'appréhender différents modes de fonctionnement.

2.4.6.2. Les faiblesses des réseaux sociaux de l'entreprise :

- Les collaborateurs ne partagent pas leur savoir-faire spécifique.

2.4.7. Le face à face (coaching ou mentoring)

Les entreprises cherchent à fidéliser les collaborateurs les plus talentueux en l'accompagnant dans leur développement personnel.

Ceci à travers deux démarches différentes qui sont : le mentoring et le coaching.

Les deux démarches consistent à accompagner les managers ou la direction dans la mise en œuvre du changement.

Figure N°03 : le face à face (coaching, mentoring et coaching)



Source : LE- JERÖME, Op cit, P.96

Formateur : donne des conseils, instruit, résout les problèmes.

Mentor : guide, fait des suggestions, donne un feedback.

Coach : questionne, résume, aide l'autre à résoudre ses problèmes.

2.4.7.1. Les points forts du coaching :

- S'exprimer librement dans un cadre neutre ;
- Prendre de la distance par rapport au quotidien ;
- Prendre conscience du fonctionnement de l'entreprise ou du comportement de leurs collègues ;

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

En somme, il permet l'instauration du bien-être au travail pour le bénéficiaire.

3. La stratégie de formation

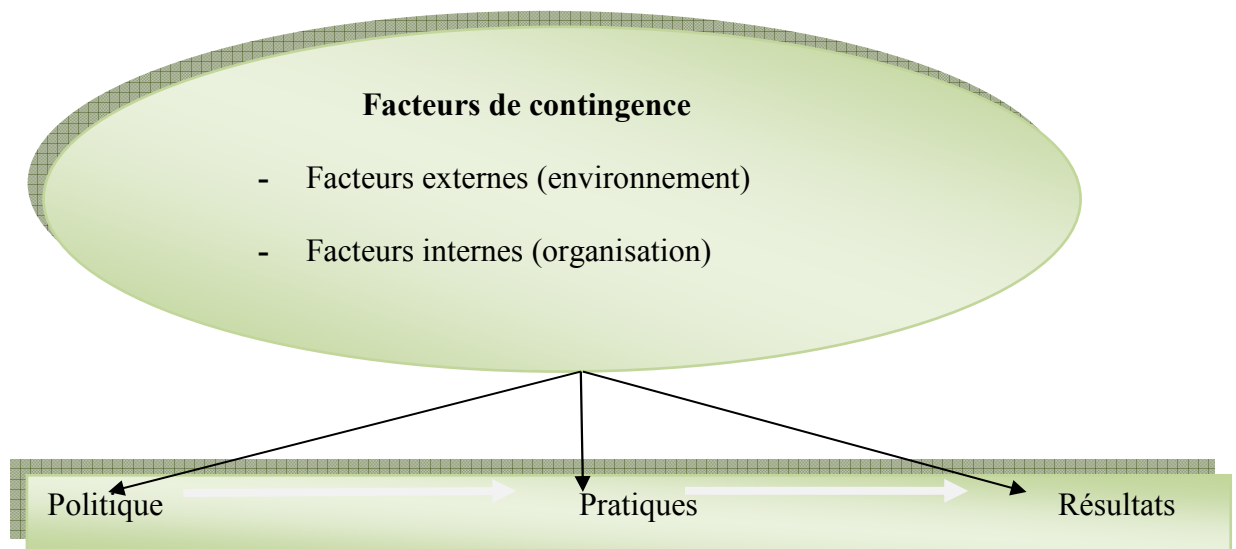
Elle s'agit du système de formation, Toute formation performante doit être pensée et organisée d'une façon systémique.

Selon PATRICK (2000, cité par DEVOS, 2005, p2), plusieurs auteurs ont appréhendé le processus d'une formation à l'aide d'une approche systématique. Ils ont ainsi tenté d'identifier les différentes étapes de ce processus et leurs interrelations.

GERARD définit le système de formation comme étant « tout système qui vise à accroître le niveau de formation d'une population, que ce soit sur le plan de l'éducation de base ou de la formation professionnelle, qu'elle soit initiale ou continue »⁹.

Nous présentons le système de formation à l'aide du schéma suivant :

Figure N°04 : système de formation d'une organisation



Source : JONATH.P, « L'évaluation de la performance de la formation en entreprise par une approche systémique », Thèse de doctorat en stratégie et management des organisations 2011, P.521.

⁹ GERARD.F-M, « L'évaluation de la qualité des systèmes de formation », 2001, P.73.

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

3.1. La politique de formation

Pour définir ce qui est une politique de formation, nous pouvons reprendre la définition de MEIGNANT :

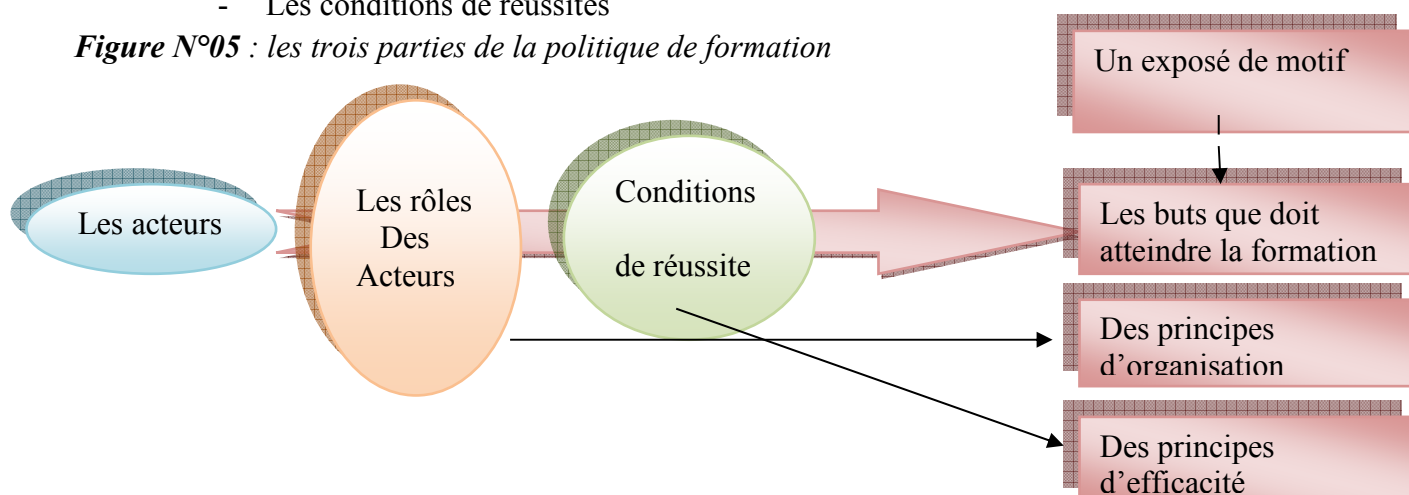
Une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel, et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction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

Elle sera formalisée dans un document de référence et servira de socle aux plans de formations mis en œuvre. Il est possible d'utiliser des indicateurs pour communiquer en interne.

« La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentée au comité d'entreprise. Pour que la politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée »¹⁰. Il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties :

- Les acteurs
- Les rôles des acteurs
- Les conditions de réussites

Figure N°05 : les trois parties de la politique de formation



Source : J.SOYER, « Fonction formation », Ed d'organisation, 1999, P.49.

¹⁰ J.SOYER, « Fonction formation », Edition d'organisation, 1999, P.48.

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

D'après MEIGNANT, la politique de formation doit répondre à six types de questions :¹¹

- **Pourquoi** : quels sont les objectifs à atteindre (en lien avec la stratégie de l'entreprise et ceux de la politique RH) ?
- **Quoi** : quelles sont les priorités (à long terme ou conjoncturelle) en terme d'objectifs de formation ou de population à formée ? Sur quoi la politique de formation mettre l'accent à la cour de la période considérée ?
- **Qui** : qui sont les clients de la formation ? Comment favoriser le chaînage de ces acteurs afin d'accroître les chances de succès de la politique de formation ?
- **Comment et où** : quelles ressources sont allouées à la formation ? quelles sont les procédures permettant de traduire des objectifs généraux d'une politique de formation en actions et en pratiques précises ? Quel est leur degré de formation ? Quelle est la responsabilité des différents acteurs en matière de formation ? Quel est le pouvoir du service formation ? Quel est le niveau de centralisation ou de décentralisation dans certains actes clés du management de formation ?
- **Combien** : comment est établi le budget formation ?

Ce sont les réponses à ces questions qui vont définir les éléments constitutifs de la politique de formation.

3.2. Plan de formation

La formation se doit d'être claire et organisée, pour se faire il faut organiser tous un plan qui comprennent l'ensemble des actions et possibilités de formation pouvant bénéficier l'entreprise.

3.2.1. Définition du plan de formation

Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation concernant les moyens affectés dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés.

¹¹ MEIGNANT.ALAIN, « Manager la formation », 6^{ème} édition, Edition Liaisons, France, 2003.

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

3.2.2. Étapes du plan de formation

Il existe trois étapes et cela selon J.PCITEAU(2002) :

- L'identification et analyse des besoins en formation.
- Elaboration de plan de formation.
- L'exécution de plan de formation.
- Evaluation et suivi de plan.

3.2.2.1. Identification et analyse des besoins

Il s'agit de l'analyse des besoins indispensables au fonctionnement et au développement de management administratif de l'entreprise et de sa ressource humaine. Le recensement des besoins en termes de formation dépend essentiellement de l'analyse des écarts entre les compétences nécessaires et celle acquises. L'analyse de besoins

L'analyse des besoins en formation se passe par des entretiens oraux ou sous forme écrite, Par la distribution des catalogues de recensement des besoins en formation pour chaque service. Une fois réalisée, cette étape permet d'opérer le rapprochement indispensable entre les aspirations des salariés et les objectifs de l'organisation. Après la collecte des besoins en formation, chaque responsable de service doit transmettre les besoins en formation de son service au responsable formation. D'après M.DOUBET(2010), une fiche d'analyse des besoins en formation doit contenir les différents besoins à combler et les salariés concernés par ces formations, comme présenté dans le tableau suivant :

Tableau N°01 : modèle de fiche d'analyse des besoins

Enoncer des problèmes à résoudre	Objectifs à atteindre	Méthodes d'apprentissage à appropriées	Nombre de personne concernées	Fonction des personnes concernées	Date prévisionnelle de formation

Source : L.GUENOUN, « Evaluation et suivi d'un plan de formation au sein de l'entreprise publique industrielle Algérienne, cas de SONATRACH-FCP-ENI », Mémoire de maser en gestion des ressources humaines à UMMTO encadré par HAMOUTENE.O, 2017-2018, P22.

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

3.2.2.2. Elaboration du plan de formation

Après l'étape de l'identification des besoins, vient celle de l'élaboration de plan, selon lequel on exprime les types des formations à réaliser, et les manques de compétences à combler.

3.2.2.3. Exécution du plan de formation

Il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer la réalisation de la formation. Dans cette perspective, le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation avant la réalisation. C'est l'étape de départ des stagiaires dans les centres et organisme de formation.

3.2.2.4. Evaluation et suivi du plan de formation

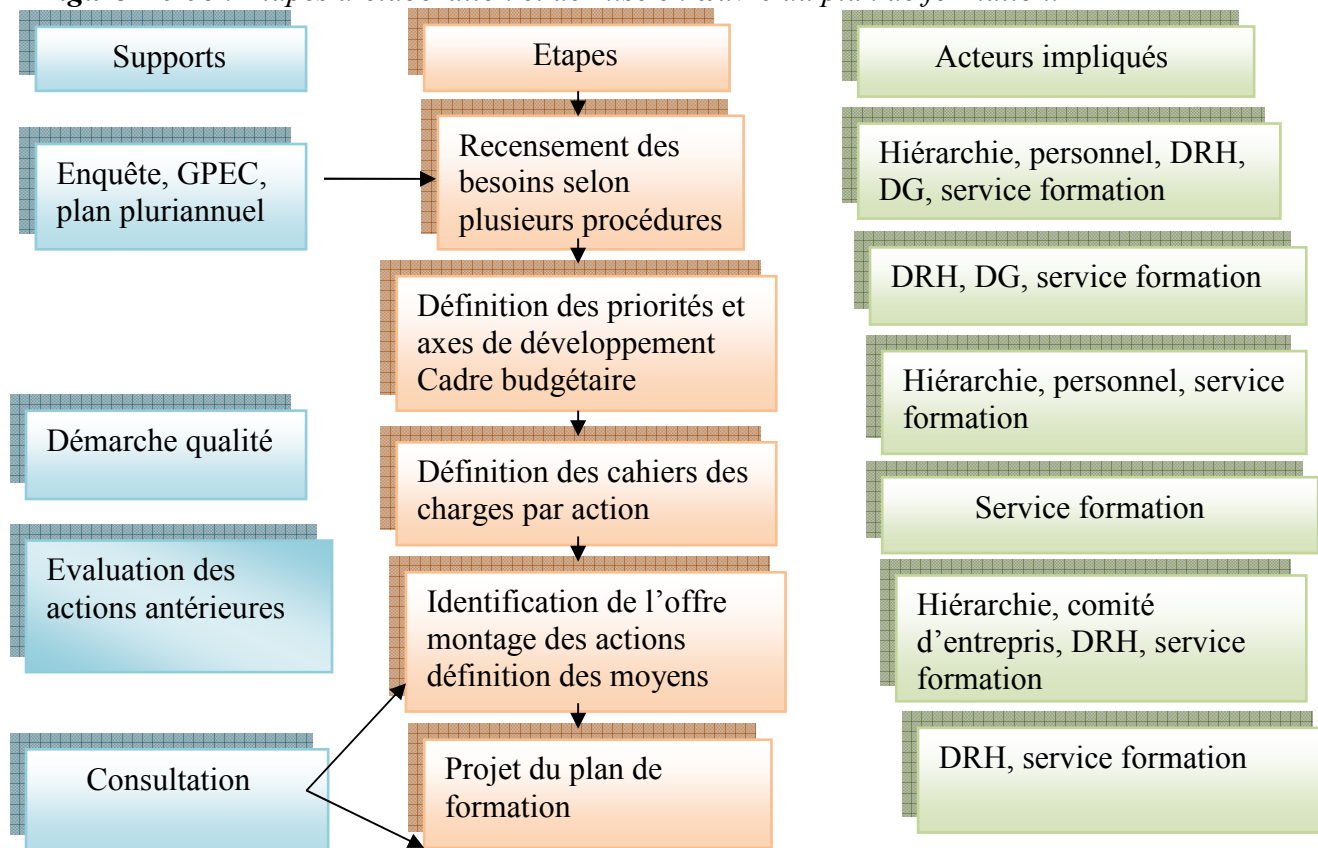
Cette dernière étape est destinée à identifier et apprécier les impacts de formation sur l'acquisition et la mise en pratique des compétences.

A la lumière de ce qui a été présenté, il est remarquable que le plan de formation se considère comme un moyen de réaliser les orientations prise par la direction. Il est indispensable pour toute organisation. En effet, l'efficacité de ce plan implique l'efficacité globale de tout le processus de formation.

L'ensemble de ces étapes sont représentées dans la figure ci-après :

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

Figure N° 06 : Etapes d'élaboration et de mise en œuvre du plan de formation.



Source : J.P.CITEAU, « Gestion des ressources humaines, principes généraux, cas pratiques », 4^{ème} édition, Edition AMOUD COLIN, France, 2012, P.32.

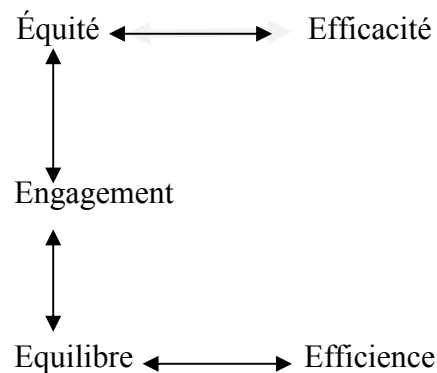
3.3. Les résultats du système de formation

Pour BOTERF, DUPOUEY et VIALLET (1985) « le pilotage d'un système de formation suppose qu'il soit en mesure d'évaluer ses résultats, de les comparer aux objectifs qu'il poursuit, et d'identifier les divers effets qu'il produit » (P166). Ainsi le système de formation met en œuvre, par des pratiques, la politique de formation en vue d'obtenir des résultats.

Pour GERARD, l'évaluation de tout système de formation doit porter sur l'efficacité, l'efficience, l'équité, l'engagement et l'équilibre.

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

Figure N°07 : les cinq éléments constitutifs de la qualité du système de formation



Source : GERARD.F-M, « L'évaluation de la qualité des systèmes de formation », 2001, P.55.

L'auteur détaille ainsi son schéma :

- L'efficacité et l'efficience sont liés à l'effort fourni par le système ;
- L'équité et l'équilibre correspondent à la notion d'égalité
- L'axe supérieur (équité- efficacité) représente les produits du système de formation ;
- L'axe inférieur (équilibre-efficience) représente les processus mis en œuvre dans le système ;
- L'engagement réunit les autres qualités et peut même donner leurs sens.
- **L'efficacité** : on peut parler d'efficacité qu'on relation avec les objectifs de la formation, ou encore avec les effets attendus sur le terrain, c'est-à-dire les répercussions que cherche à avoir tout système de formation au profit de l'organisation dans laquelle il prend place.
- **L'efficience** : la notion d'efficience recouvre la façon dont les moyens nécessaires ont été mis en œuvre et les voies par lesquelles les résultats ont été obtenus.
- **L'équité** : il est ici question de justice sociale, un système éducatif est d'autant plus équitable qu'il réduit les disparités entre les plus forts et les plus faibles, entre les groupes favorisés et défavorisés. Un système de formation équitable permet ainsi de maintenir un climat social serein et favorable pour l'atteinte les objectifs de l'organisation.
- **L'équilibre** : il porte sur la dimension pédagogique du système de formation, son évaluation se focalise sur la prise en compte de toutes les dimensions du savoir et du processus d'apprentissage en tant qu'élément constitutif du produit formation. A

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

travers ce concept d'équilibre se pose la question de pertinence des objectifs poursuivis par le système de formation.

- **L'engagement** : il correspond à la dimension conative du système de formation : quels efforts les acteurs du système de formation sont prêts à fournir à la formation.

Section 02 : performance organisationnelle : approches conceptuelles.

La performance est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes démentions pour la définir et différents indicateurs de mesure, elle est relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs, c'est dans ce sens que la performance organisationnelle peut se mesurer sous différents angles et en se limite pas uniquement à sa dimension financière.

1. Notion de performance.

La notion de performance au sein d'une entreprise intrique et soulève pas mal de questionnements tout en générant des définitions diverses. BOURGUIGNON définit brièvement la performance des organisations « la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la variété de ses objectifs »¹². Cela signifie que la performance dans sens global, s'entend comme le degré de réalisation des objectifs dans une entreprise¹³.

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

¹² BOURGOUIGNON. A, « Peut-on définir la performance ? », Juillet 1995, P. 934.

¹³ ANGELE RENAUD, NICOLAS BERLAND, « Mesure de la performance organisationnelle des entreprises : comptabilité et environnement », 2007, P.05.

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

2. Evolution de la performance.

Selon SAULQUIN et AL (2007)¹⁴, les trois grandes évolutions qui permettent d'appréhender les différentes grilles de la lecture de la performance sont :

2.1. De la performance financière à la performance organisationnelle

Pendant longtemps, le concept de performance a été réduit à une dimension simple centré sur la seule dimension financière. D'ailleurs la performance était unidimensionnelle, mesurer par le seul profit en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision. Dans cette perspective la performance est mesuré par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements, des ventes, la profitabilité et la productivité, ainsi que le management de l'organisation est centré sur la création de valeur et la manière de la piloter.

« Cependant la performance a évolué par la prise en évidence de son caractère complexe et multiforme. (BORILLOT 2001) explique en effet que la naissance d'un environnement économique plus complexe au cours de la période quatre-vingt et quatre-vingt-dix a eu pour conséquence la prise de conscience que le pilotage de l'organisation ne se réduit pas au seul aspect financiers. Cette nouvelle réalité a entraîné l'abandon de l'approche unidimensionnel de la notion de performance, au profit d'une vision plus large » revue toute en proposant des indicateurs variétal tel que : le climat du travail, la satisfaction des clients, la qualité des produits et la mobilisation des salariés »¹⁵.

2.2. De la performance objective à la performance autant que construit

La performance organisationnelle s'avère une tentative de capter les capacités de l'organisation à créer de la valeur pour les partenaires ou les parties prenantes (ex investisseurs, employés et consommateurs)¹⁶. En effet la performance devient davantage subjective et plurielle du fait de la multiplicité des objectifs lié à la multiplicité des partis prenante.

¹⁴ J.SAULQUIN, G.SHIER, « Responsable et pilotage de la performance », Edition Hachette, Paris, 2009, P. 27.

¹⁵ J.SAULQUIN, G.SHIER, Op Cité, P .57-65.

¹⁶ SYLYCE SAINT, ONGE et VICTOR HAINES, « Gestion des performances au travail », Edition de BOCECK, 1^{ère} édition BUXELLES, Paris, 2007, P.17.

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

De plus la performance a plusieurs facettes, elle est ainsi définie par ceux qui vont utiliser l'information, d'ailleurs son importance réside ce que l'utilisateur va en faire avec l'information. De ce fait il est difficile d'être en bonne position sur tous les critères à la fois et de satisfaire toutes les parties prenantes qui ont des objectifs parfois contradictoires.

2.3. De la performance de management outil de mesure à la performance outil de management

La performance apparaît souvent comme un mythe mobilisateur au niveau du discours managérial ; mais il n'est pas certain qu'elle soit vécue par le salarié comme un objectif individuel satisfaisant.

L'analyse de la performance comme un simple « outil de mesure » semble assez réductrice, car elle s'inscrit dans une optique statique de l'entreprise, et qui s'intéresse à l'évaluation de la performance économique.

Utilisée comme « outil de management », vise sur des modèles d'évaluation de la performance repose sur une relation positive entre les pratiques managériales et des indicateurs de performance intermédiaire (comme la productivité, la qualité ...) posant l'hypothèse implicite que la performance intermédiaire est gage de la performance finale.

Dans ce cadre, la performance a été développée pour être évaluée autant que performance globale de l'organisation en associant les différentes dimensions de la performance telle que la performance économique et la performance sociale.

3. Les typologies de la performance.

La notion de la performance, longtemps limitée à sa seule performance financière comporte aujourd'hui plusieurs critères d'évaluation différents. Il est question de performance globale courante, on peut résumer les différents types de la performance dans le tableau suivant :

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

Tableau N°02 : différents types de la performance

La performance peut être :	Elle se varie sur des critères :
Organisationnelle	D'efficience comme l'économie des ressources, la gestion des compétences, et la flexibilité de la structure.
Financière	De rentabilité, de profitabilité, d'autofinancement, de distribution des dividendes.
Commerciale	D'évolution des ventes, de marges réalisées, de satisfaction des clients, et de la part du marché.
Sociale	De conditions de travail, de climat social, de gestion des carrières, et d'absentéisme.
Environnementale	De réduction des risques environnementaux.

Source : MARTINE BURNES ? « Sciences de gestion », Edition Hachette, Paris, 2013, P.18.

3.1. La performance organisationnelle :

« Concerne la manière dont l'organisation est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient. M.KALIKA (1988) souligne qu'il s'agit pourtant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non sur des éventuelles conséquences de nature social ou économique .les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation et la qualité de la circulation de l'information ». Autrement dit le « concept de la performance organisationnelle repose, au moins en partie, sur l'individu. L'influence ou le pouvoir des intervenants détermine le message dominant en ce qui concerne la performance »¹⁷.

¹⁷ CHARLES LUSTHAUS, MARIE-HELENE, « Evaluation organisationnelle », Edition PADIE, Canada, 2003, P.37.

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

Figure N°08 : la performance organisationnelle



Source : CHARLES, MARIE-HELENE, « Evaluation organisationnelle », 2003, P.37.

3.2. La performance sociale

Ce sont les résultats d'une organisation dans le domaine qui ne relève pas de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales.

3.3. La performance économique (financière)

C'est l'expression du rapport entre la qualité ou la quantité de production et les ressources utilisées pour obtenir cette production. Comme le souligne MARIN et COLL(1994), l'idée générale étant de produire le maximum de revenus avec le moins de dépenses possibles¹⁸.

¹⁸ MORIN.E-M, SAVOIE.A et BEAUDIN.G, « L'efficacité de l'organisation-théories, représentations et mesure », MONTREAL, 1994, P.08.

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

3.4. La performance environnementale

Elle constitue à diminuer la pollution, ainsi que, le gaspillage, respect des ressources humaines naturelles, la sécurité des installations, et produits non polluants.

3.5. La performance commerciale

Encore appelé performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'organisation. Ainsi il est difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés. La raison est que ces différentes performances s'inscrivent dans la raison d'être de toute organisation c'est à dire la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits¹⁹.

4. Les indicateurs de la performance des organisations

4.1. Notion d'indicateur

Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'évaluer le résultat, les indicateurs ont des multiples fonctions²⁰.

- Suivi d'une action, d'une activité, d'un processus. Pour ce faire, il s'agit de répondre à la question «ou en est-on dans telle ou telle action ? »
- Evaluation d'une action : répondre à la question « quel résultat avons-nous atteint ? »
- Diagnostique d'une situation, d'un problème : il s'agit de répondre à la question « quel est le problème ? »
- Veille et surveillance d'environnement et de changement : répondre à la question « quels changements affectent notre environnement ? ».

¹⁹ BERTRAND SOGBOSSI BOCCO, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La revue des sciences de gestion, direction de gestion n°24- organisation, P.121.

²⁰ PHILIP.L, « Méthode et pratique de performance », 3^{ème} édition d'organisation, Paris, 2013, P.130.

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

Les champs d'analyse des indicateurs sont multiples puisque tous les domaines peuvent être mesurés en fonction des besoins des utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes les variables d'action : rendement, qualité, flux, temps, productivité, taux de marge, sécurité, stock, ...etc.

4.2. Les types d'indicateurs

Les indicateurs de performance sont choisis par l'organisation en fonction des critères bien définis dans le cadre de sa stratégie. Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants sur l'évolution de l'activité. Il existe plusieurs types d'indicateurs qu'on peut classer comme suit :

4.2.1. Les indicateurs financiers

Ces indicateurs permet de porter un jugement de la valeur sur la santé financière d'une organisation, il est important d'aborder les concepts suivants : l'équilibre financier, la rentabilité et la liquidité.

- **Taux de rentabilité**

Ce taux mesure la rentabilité des capitaux propre .c'est à dire la capacité d'une organisation à générer un résultat suffisant pour rémunérer ses associés (ou actionnaire)

Taux de rentabilité= résultat net de l'exercice / capitaux propres

Il détermine la part du profit dans le chiffre d'affaire qui a permet de le réaliser.

Taux de profitabilité= résultat net de l'exercice/chiffre d'affaire

4.2.2. Les indicateurs commerciaux

- **Chiffre d'affaire**

Le chiffre d'affaire est un indicateur du niveau d'activité de l'entreprise

Chiffre d'affaire= total des ventes

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

- **Part de marché**

La part de marché détermine le poids de l'organisation sur son marché et permet de la situer par rapport à ses concurrents

- **Fidélité de la clientèle**

Cette étude permet de mettre en place des actions de fidélisation des clients et ainsi d'améliorer la performance commerciale de l'organisation.

- **Image de l'organisation**

L'image correspond à la manière dont l'organisation est perçue par rapport à ses clients ou par le public.

4.2.3. Les indicateurs sociaux

Les indicateurs de la gestion sociale sont analysés en fonction des différents domaines de la gestion des ressources humaines. On peut cependant retenir quelques un que l'on classera par famille comme suit :

4.2.3.1. Les indicateurs structurels

Il s'agit de mesurer la contribution économique des ressources humaines. Les indicateurs les plus connus sont comme suit :

a. Taux d'encadrement

Il mesure le nombre d'effectifs cadre par rapport à la totalité de l'effectif

$$\text{Taux d'encadrement} = \frac{\text{effectifs cadre}}{\text{effectifs total}}$$

b-Taux d'effectif productif direct

Il mesure le nombre d'effectif cadre par rapport à la totalité d'effectif

$$\text{Taux d'effectif productif} = \frac{\text{effectif productif}}{\text{effectif total}}$$

4.2.3.2. Les indicateurs de formation

La formation est une activité de service en interne sous la responsabilité de la fonction

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

RH. La formation permet pour l'entreprise l'adaptation au changement, l'innovation, et le développement des compétences stratégiques. Parmi les indicateurs de formation. On peut retenir les suivants :

a-Effort de formation

Ce ratio représente le montant de la masse salariale consacré à la formation telle qu'elle est prévue, favorisant le développement des compétences de la main d'œuvre. Le calcul de ce ratio est comme suit :

Effort de formation= le montant à la formation/ masse salariale totale

b- Le taux de participation à la formation ou le ratio des salariés formés

Ce ratio présente la proportion des salariés formés par rapport au nombre total de l'effectif. Il se calcul ainsi :

Taux de participation à la formation= nombre de salariés formés/ effectif

4.2.3.3. Indicateur de la rémunération

Concernant la rémunération le contrôle de gestion peut subdiviser en trois :

a. Indicateur de politique de rémunération

Cet indicateur concerne l'appréciation de la politique des salaires et le respect de plusieurs équilibres et objectif de performance.

b. Indicateur de la masse salariale

Cet indicateur vise à étudier l'évolution des salaires et ses incidences financières.

c. Indicateur du système de paie

Cet indicateur s'intéresse aux aspects technique de la gestion des salaires (système de calcul, de traitement des bulletins de salaire).

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

4.2.3.4. Indicateur de climat social

a. Taux d'absentéisme

Ce taux est un indicateur du climat social de l'organisation. Si le climat social est satisfaisant, les salariés sont les moins stressés. Intéressés par leur travail, ils s'absentent moins et sont plus productifs.

Taux d'absentéisme = jours d'absences payés / jour du travail prévu

C'est un indicateur du climat social car un salarié stressé et harcelé a plus de chances d'avoir un accident.

c. Le turnover

Cet indicateur exprime le pourcentage de départ par rapport aux effectifs totaux, un taux élevé désigne la non-satisfaction des salariés. Sa formule de calcul est la suivante :

Turnover = nombre de départ durant l'année / effectif

d. Taux de démission

Cet indicateur exprime la proportion de départ par rapport à la retraite des employés réguliers au cours d'une période. Un pourcentage élevé laisse entrevoir des répercussions importantes sur les effectifs et des problèmes de relève. Son mode de calcul est le suivant :

Taux de démission = total de démission / total de départ

4.2.3.5. Les indicateurs de recrutement

La fonction recrutement compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients internes (la direction générale, les autres départements fonctionnels ou opérationnels). Elle est soumise à des conditions en termes de qualité (avoir le profil demandé), délai (selon les délais fixés par le service recrutement) et le coût.

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

a. La qualité de recrutement

Peut être définie par la capacité de l'organisation de faire l'adéquation entre le profil du candidat et exigences du poste.

Qualité de recrutement = nombre de candidats restants au bout d'un an / nombre de recrutement

C'est le délai qui s'écoule entre la demande effectuée par le service et l'entrée en fonction d'un candidat. Le délai doit être court.

4.2.3.6. Les indicateurs fonction RH

a. Dépenses RH par employé

Cet indicateur exprime la somme investie dans la fonction RH pour chaque employé. Les coûts directs RH incluent les coûts internes (les salaires et les bénéfices, coût d'impartition, dépenses en consultation et sous-traitant, et les coûts liés à la technologie RH).

b. Ratio RH par employé

C'est le ratio du nombre total d'employés par rapport au nombre d'employés dans la fonction RH. Il indique le nombre d'employés RH qui supporte le capital humain de l'entreprise.

c. Satisfaction par rapport aux RH

C'est le taux de satisfaction des employés envers le travail de la fonction RH

4.2.3.7. Les indicateurs de mouvement (mobilité)

a. Taux de promotion

Cet indicateur nous donne le nombre d'employés qui ont été promus par rapport au nombre moyen d'employés.

b. Taux de mobilité interne

C'est le total des mouvements (transfert, promotion, rétrogradation) dans une organisation exprimée en pourcentage du nombre moyen d'employés

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

c. Ratio de cheminement de carrière

Ratio comparant le total des promotions versus le total des mouvements interne (promotions + rétrogradations + transferts).

5. Tableau de bord de gestion un système de mesure de la performance des organisations

5.1. Définition

C'est un outil d'évaluation de l'organisation d'une entreprise constituée de plusieurs indicateurs de sa performance à des moments donnés ou sur des périodes données. C'est un moyen efficace d'avoir une vue en temps réel ou différé des enjeux de son activité. L'agrégation de données clés permet de gagner en efficacité et de prendre de meilleures décisions.

5.2. Description

Selon H.BOUQUIN « Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions.²¹ »

C'est un échantillon réduit d'indicateurs permettant à un gestionnaire de suivre l'évolution des résultats, les écarts par rapport à des valeurs de référence (objectifs fixés, normes internes ou externes, références statistiques), le plus possible en temps réel, en se concentrant sur ceux qu'il considère comme les plus significatifs, « il confirme de façon structurée les impressions du responsable et lui indique la nécessité d'entreprendre une action ou une analyse plus approfondie. En cernant la zone à problème, il oriente des corrections à mener ou les pistes à explorer avant d'agir.²² »

5.3. Rôle du tableau de bord

Les cinq rôles essentiels du tableau de bord²³ :

²¹ HENRI BOUQUIN, « Le contrôle de gestion », Paris Presse universitaire de France, 8^{ème} édition, 2008.

²² MICHEL GERVAIS, « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », 7^{ème} édition, 2000, P.598.

²³ ALAIN FERNANDIS, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 5^{ème} édition, 2011.

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

5.3.1. Le tableau de bord réducteur d'incertitude : le contexte n'est jamais totalement connu (rationalité limitée de Herbert Simon), les conséquences de décisions ne sont à ce stade guère plus que des conjonctures, des scénarios hypothétiques. Nous ne vivons pas un univers déterministe (déterminisme Vs Théorie du Chaos, Laplace Vs Edward Lorenz). L'incertitude règne le tableau de bord en structurant l'information, en facilitant le passage du sens est un réducteur d'incertitude.

5.3.2. Le tableau de bord stabilise l'information : L'information est changeante par nature. Le tableau de bord propose un instantané cohérent de la situation. Les informations présentées ne sont pas en décalage temporel l'une par rapport à l'autre. Le temps est arrêté pour un moment, afin d'apprécier globalement le contexte.

5.3.3. Le tableau de bord contribue à une prise de risque « réfléchi » : Toute décision est une prise de risque. On ne peut envisager à priori avec certitude les conséquences de la décision. Celle-ci comporte une part plus ou moins importante de risques. En facilitant la prise en compte du contexte de la décision, le tableau de bord contribue quelque part à mieux apprécier la valeur et la portée du risque de la décision.

5.3.4. Le tableau de bord facilite la communication : le tableau de bord bien conçu est un référentiel commun pour des échanges constructifs.

5.3.5. Le tableau de bord dynamise la réflexion : le tableau de bord bien conçu incite le décideur à pousser plus avant sa prospection. Le tableau de bord oriente en un sens celui de la démarche de progrès. Le tableau de bord balise un parcours, celui choisi par les décideurs. Le tableau de bord offre un regard cohérent de la situation en rapport aux objectifs s'adapte aux besoins et à la responsabilité du ou des décideurs.

Chapitre I : la formation et la performance organisationnelle : état de la littérature

Conclusion

Il est important pour les entreprises de chercher à faire développer les compétences des ses salariés, qu'elles jugent nécessaire à leur développement et à leur adaptation par des formations, vu que ces compétences permettraient ainsi aux entreprises d'atteindre la meilleure performance pour faire face aux changements de l'environnement et aux changements organisationnels.

La formation suivie au sein des entreprises permettait donc de prolonger le processus d'acquisition des connaissances et compétences, et de renouveler les qualifications professionnelles et de les faire contribuer à la performance organisationnelle.

En effet, la notion de performance reste une notion large et difficile à appréhender, cependant il est indispensable de clarifier son contenu.



CHAPITRE II :

Le poids de la formation sur la
performance des organisations

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

Introduction

Dans un environnement hautement concurrentiel, la performance d'une organisation dépend largement de sa capacité à développer son capital immatériel, c'est-à-dire de développer ses compétences.

Les entreprises font de la formation un outil performant du développement des compétences des salariés afin de répondre aux besoins futurs que l'entreprise entend satisfaire en matière des compétences mobilisables nécessaires à développer sa performance organisationnelle. Cela ne fait plus de doute, la formation est un investissement bénéfique pour l'organisation, elle fait d'ailleurs partie des éléments qui contribuent à son succès.

Dans ce chapitre, nous allons illustrer la formation comme un moyen de développement des compétences des salariés dans une première section, dans la deuxième section nous allons parler de la contribution de la formation dans la performance organisationnelle selon le modèle d'évaluation et le retour sur investissement du Dr DONALD KIRKPATRICK.

Section 01 : la formation : un plan de développement des compétences

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que cette dernière (l'organisation) compte réserver à ce processus, son expression et sa « véhiculisation » au plan politique (au niveau de la direction générale).

Selon GUY le BOTERF, il y a de plus en plus d'organisations et d'entreprises qui envisagent le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation. Se professionnaliser est entendu dans le sens d'acquérir des savoirs et savoir-faire et des ressources et construire des compétences¹.

Le processus de développement des compétences s'appuie sur la formation, la mobilité et l'expérience dans l'activité pour prendre forme dans l'entreprise. Le développement des compétences ne peut s'accommoder avec un management ne permettant pas l'expression, des initiatives individuelles et le développement de la responsabilité (décentralisation, délégation, participation,...etc.). Car il suppose, en premier lieu, une attitude volontaire de la personne à développer ses compétences, à chercher les moyens d'y parvenir.

¹ LE BOTERF.G, « De la compétence », Edition d'organisation, 1994, et « L'ingénierie des compétences », Edition d'organisation, 1998, P.56.

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

Le développement des compétences correspond à une nouvelle étape de développement de la formation dans l'entreprise. Il correspond aux préoccupations actuelles des organisations de vouloir connaître les différentes compétences détenues par son personnel afin de mieux les intégrer, les développer et d'introduire de nouvelles (la stratégie adoptée par l'entreprise) pour mieux les utiliser dans leur stratégie de développement.

1. L'importance du développement des compétences

Le développement des compétences vise à combler chez les employés les lacunes actuelles et futures qui nuisent à leur rendement. De manière générale, on forme un employé lorsque l'insuffisance de son rendement est attribuable à des lacunes observées sur le plan des connaissances, des habiletés ou des attitudes. La formation est particulièrement importante pour une organisation aux prises avec un taux de productivité stagnant ou décroissant. Elle l'est également pour les entreprises qui doivent intégrer en peu de temps des technologies de pointe dans leur processus de production et, par conséquent, remédier à l'obsolescence des connaissances et au caractère dépassé des habiletés de leurs employés.

Ainsi, le développement des compétences poursuit plusieurs objectifs :

- Enrichir et mettre à jour les connaissances des employés.
- Préparer les employés à des changements de leur poste de travail.
- Comblent les lacunes et susciter des attitudes positives, notamment la loyauté envers l'employeur.

L'efficacité du développement des connaissances peut réduire le roulement et l'absentéisme, ce qui permet d'accroître la productivité de l'organisation. De plus, l'acquisition d'habiletés transférables dans un nouvel emploi s'avère fort utile, tant en période de croissance qu'en période de réduction de personnel. Les employés y gagnent dans les deux cas, à la fois sur le plan des promotions et sur celui de la sécurité d'emploi.

En général, le terme formation se rapporte à l'accroissement des habiletés dont les employés ont besoin pour accomplir plus efficacement leurs tâches actuelles. Quant aux termes perfectionnement et développement du potentiel, ils renvoient à l'amélioration des connaissances, qui permettra un meilleur accomplissement du travail.

Le développement des compétences fait appel à un grand nombre de techniques et de procédés liés à diverses activités de gestion des ressources humaines. Mentionnons la

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

planification des ressources humaines, l'analyse des postes, l'évaluation du rendement, le recrutement et la sélection, la gestion des carrières ainsi que la rémunération. Les changements organisationnels et technologiques obligent l'entreprise à prendre conscience de la nécessité de former et de développer les compétences de ses employés ainsi qu'à structurer ses activités de formation de façon à atteindre les objectifs de la planification des ressources humaines.

Alors que la gestion stratégique sert à préciser le contexte général du développement des compétences, l'analyse des postes et l'évaluation du rendement aident à définir les besoins organisationnels. Ainsi, l'évaluation du rendement peut mettre en lumière certaines lacunes qu'on cherchera à combler grâce à un programme de formation. Par ailleurs, la formation d'une main-d'œuvre polyvalente facilite à l'organisation la redéfinition des tâches et l'affectation du personnel aux postes ainsi modifiés. Pour avoir à sa disposition toutes les compétences dont elle a besoin, l'organisation peut soit recruter à l'externe, soit former ses employés. Le recrutement externe entraîne non seulement des dépenses, mais il réduit les possibilités de promotions internes, qui constituent des stimulants pour le personnel. C'est probablement en partie pour cette raison qu'un nombre important d'entreprises ont élaboré un programme de développement des compétences en fonction à la fois des postes actuels et des postes futurs.

Par ailleurs, le développement des compétences est étroitement lié au processus d'intégration : il réduit en effet le temps nécessaire à un employé pour s'adapter à ses nouvelles fonctions.

Il faut accorder une certaine forme de reconnaissance à toute activité de développement des compétences, car les employés ne sont pas nécessairement enclins à améliorer leur rendement à leurs frais. Les stimulants, pécuniaires ou non pécuniaires, sont utiles non seulement pour s'assurer de la participation des employés au programme, mais également pour retenir les employés compétents courtisés par les concurrents.

2. La compétence et la performance

La compétence et la performance sont proches, comment un salarié pourrait-il être compétent s'il n'est pas performant ?

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

La compétence n'a de sens que par rapport à une situation de travail donnée. Évaluer la compétence, c'est vérifier qu'une personne possède les savoirs et qualités exigés dans une activité particulière. Mesurer la performance consiste à partir d'indicateurs et d'objectifs définis au préalable, à vérifier si ces objectifs ont été atteints. La compétence est donc un élément constitutif de la performance, mais elle n'est pas la performance.

Ainsi, la compétence n'est pas toujours, ni partout, génératrice de performance. Encore faut-il que les éléments extérieurs à la personne lui permettent de mettre en œuvre correctement ses compétences².

3. L'importance de la formation en entreprise

Dans une logique de compétence, l'investissement en formation est un facteur clé de compétitivité, la formation répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leur objectifs et satisfaction professionnelle, et à la performance économique, en prenant en compte l'évolution des métiers. La formation aussi aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises, elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'adaptation de leurs emplois.

² JACQUES A, PATRICK.G et FREDERIQUE, « Management des compétences », Edition DUNOD, PARIS, 2005, P.76.

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

Tableau N°03 : les avantages de la formation

Avantages pour l'entreprise	Avantages pour les salariés
La formation favorise le développement et la croissance des activités.	La formation permet de relever de nouveaux défis.
Plusieurs études démontrent des effets positifs de la formation sur la productivité de l'entreprise.	La formation apporte aux employés des compétences nouvelles, complémentaires, permettant d'accroître leur performance professionnelle.
La formation permet d'augmenter la productivité.	La formation permet de développer les compétences du personnel et d'augmenter la productivité tout en maintenant à jour les connaissances nécessaires.
La formation facilite la gestion des carrières au sein de l'entreprise et permet d'identifier des indicateurs de performance fiables, concrets et mesurables.	La formation favorise le développement de la carrière des employés.
La formation contribue à l'amélioration de la qualité des produits et des services.	La formation a pour effet de rendre le travail plus stimulant et valorisant et favorise un climat de travail positif.
Une main d'œuvre dont les connaissances sont à jour est plus compétitives, plus motivée et plus portée vers l'innovation.	La formation offre des possibilités d'évolution de carrière.
La formation contribue à fidéliser les employés en favorisant leur sentiment d'appartenance à leur entreprise.	La formation favorise le partage, l'ouverture d'esprit et développe les échanges.

Source : <http://www.fce.dz/wp-content/upload/2016/09/workshop-formation-exportation-fce-ahk-algerie-19-septembre-2016.pdf>. consulté le 10/12/2021 à 10h00.

4. Les efforts de la compétence sur l'organisation

Un bouleversement, plus importants encore mais plus rarement réalisé, consiste à modifier la relation des salariés à l'organisation. Développer non seulement une compétence dans l'organisation, mais une compétence « sur » l'organisation.

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

Cette évolution est en principe logique avec la reconnaissance d'un travail autonome en équipe et en réseau, et avec la capacité reconnue aux salariés de s'auto-organiser, dans les marges de leur métier. Mais une telle compétence doit alors aller beaucoup plus loin qu'une simple régulation de l'organisation du travail au sein de l'équipe. Dans un contexte fortement évolutif, les organisations productives doivent elles-mêmes évoluer, et une compétence sur l'organisation n'est pas réductible à une simple compétence de régulation quotidienne de la distribution du travail. Il faut connaître les paramètres et principes de fonctionnement de l'organisation productive dans laquelle on travaille et savoir participer à sa redéfinition lorsque le contexte l'impose (participer, car une évolution d'organisation est un processus trop lourd et avec trop d'implications pour qu'une équipe puisse, seule, la mener à bien).

Cette compétence sur l'organisation peut se marquer, par exemple, lorsqu'il faut réorganiser les flux de production dans un atelier, ou modifier le mode de prise en charge de la maintenance des équipements. Or, organiser des flux est une véritable compétence professionnelle. Elle vient, d'une certaine manière, compléter et étendre la compétence techno-économique dont nous avons parlé (puisque l'organisation productive intervient directement dans le niveau de performance : elle est souvent une médiation essentielle entre le système technique et la performance économique).

Il faut toutefois reconnaître que les entreprises hésitent beaucoup à développer largement cette compétence organisationnelle, du moins au niveau des salariés de base. On touche ici à une prérogative hiérarchique et à une relation de pouvoir qui reste difficile à modifier. On peut dire toutefois que cette compétence organisationnelle s'introduit par des petites touches, au travers de la participation à des projets (projet d'optimisation d'un fonctionnement, projet de changement local d'organisation, etc.)³.

5. La formation et le développement des compétences

Dans une logique de développement des compétences et de valorisation du capital humain, l'investissement en formation est un facteur clé de compétitivité.

La formation répond à la fois aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise, elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs, satisfaction professionnelle, performance économique, en prenant en compte l'évolution des métiers.

³ PHILIPPE ZARIFIAN, « Objectif compétence », Edition LIAISONS, PARIS, 2001, P.137.

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

Le plan de formation est un outil performant du développement des compétences des salariés, il est apparu important de favoriser l'élaboration de plans individuel de développement des compétences⁴.

La formation doit permettre d'améliorer les performances même de l'entreprise (qualité des prestations, productivité, volume d'affaire...) par le développement des compétences individuelles et leur adaptation aux exigences des fonctions exercées⁵.

Le rôle adaptatifs de la formation répond à l'impératif d'accroître la participation du personnel tout en améliorant et en développant chez lui une compétence utile à la compétition économique et technologique.

6. Le rôle stratégique de la formation

Le développement des compétences clés et distinctives qui assurent le développement durable à l'entreprise exige un rôle de plus en plus actif de la formation.

La formation tout au long de la vie est alors seulement l'affaire de chaque salarié qui doit veiller à être employabilité, à offrir un portefeuille de compétences assurant des emplois intéressants⁶.

La fonction de formation va orchestrer la transformation des ressources (savoirs, aptitudes, motivation, contexte) en pratique professionnelle observables sur le terrain.

Pour bien maîtriser ce parcours, trois étapes doivent être respectées :

- L'apprentissage est la première étape du processus de développement des compétences. C'est par ce qu'il y a acquisition de nouvelles connaissances, par différents biais et pas seulement par la formation, qu'il a potentiellement création de nouvelles pratiques.
L'étape d'intégration favorise ensuite la création de liens entre les nouvelles connaissances et la situation réelle de travail.
- Enfin, l'étape de transformation désignera la capacité des individus et de l'organisation à retravailler les nouvelles connaissances pour les rendre opérationnels⁷.

⁴ PERETTI.J-M, « Ressources humaines », VUIBERT, 11^{ème} édition, PARIS, 2000, P.397.

⁵ LERARGE GERARD, «La gestion des ressources humaines », Edition SEFI, PARIS, 2003, P.143.

⁶ PERETTI.J-M, « FAQ ressources humaines », DUNOD, PARIS, 2006, P.103.

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

La formation est constituée des moyens pédagogiques offerts aux salariés pour développer leurs compétences au travail. Son accomplissement passe par trois étapes successives :

- Détecter les besoins en formation.
- Élaborer un plan de formation.
- Évaluer les résultats de la formation.

Elle doit assurer :

- L'atteinte des objectifs généraux et stratégiques de l'entreprise.
- Relever le niveau des compétences des ressources humaines de l'entreprise.
- Contribuer à l'épanouissement du personnel de l'entreprise sur le plan social.
- Créer les conditions psychologiques favorables au changement.

Les entreprises privées et publiques sont conscientes, plus que jamais, de l'enjeu de la formation en tant qu'investissement rentable permettant d'accompagner et d'anticiper le changement, en vue d'adhérer au programme de mise à niveau de l'économie mis au point par le gouvernement.

Les opérateurs économiques algériens ont accueilli l'annonce de ce programme avec un grand soulagement dans la mesure où, parmi les dispositifs qu'il préconise, la formation s'érige comme moyen incontournable, qui permet d'améliorer la performance des employés, partant de la compétitivité des entreprises.

SECTION 2 : la contribution de la formation dans la performance de l'entreprise

Le modèle d'évaluation de la formation des RH le plus populaire est sans contestation le modèle à quatre niveaux du Dr Donald Kirk Patrick (réaction, apprentissage, comportement, résultats) que nous allons expliquer prochainement. Le Dr JACK PHILLIPS, autre spécialiste de la question de l'évaluation de la formation des RH à ajouter un cinquième niveau : celui du retour sur investissement (ROI).

⁷ LECOEUR ELISABETH, « Gestion des compétences, le guide pratique », Edition BOECK, 1^{ère} édition, PARIS, 2008, P.163.

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

En résumé, ce dernier niveau d'évaluation consiste à se demander si la formation a été rentable, donc si le bénéfice de la formation tels que gains et/ ou économies réalisées à la suite de la formation sont supérieurs au cout total de la formation.

Dans cette section, nous allons parler du modèle d'évaluation à quatre niveaux du Dr KIRKPATRICK, des principales difficultés dans les évaluations des actions de formation, et du tableau de bord de formation qui fait partie du tableau de bord social des ressources humaines.

81 : Le modèle d'évaluation de la formation du Dr DONALD KIRK PATRICK :

Le modèle d'évaluation de la formation souvent utilisé est le modèle à quatre niveaux du Dr DONALD KIRK PATRICK, un chercheur américain.

1.1.Les quatre niveaux d'évaluation

Le modèle de Kirk Patrick se concentre sur l'évaluation des produits et des résultats de la formation, tels que l'impact sur les comportements au travail, l'impact social ou l'impact sur les résultats financières, Kirk Patrick développe en 1959 dans une série d'articles dans la revue « training and développement » le modèle le plus cité dans la littérature sur l'évaluation de la formation. Il repose sur l'évaluation des acquis, de l'apprentissage, du transfert, et des résultats .En voici les détails :

1.1.1. Les réactions

Elle consiste à obtenir les réactions des participants à la fin de la formation ou peu de temps avant, donc « chaud ». Généralement faite par questionnaire, cette évaluation est de nature perceptuelle et porte sur les sujets suivants : la qualité de l'organisation de la formation, la qualité de son contenu et la qualité du formateur. On peut aussi trouver des questions sur la pertinence et la capacité de la formation à atteindre les objectifs d'apprentissage, ainsi que son utilité future.

KIRK PATRICK l'appelle « la mesure de la satisfaction des clients », il s'agit d'une évaluation de la pédagogie. Comment ont réagies formés à l'issu de la formation ? Ont-ils apprécié celle-ci ? En sont-ils satisfaits ?

⁸KIRK PATRICK D.L. and KIRKPATRICK.J.D (2006), Evaluating Training Programs: The Four Levels, berrettkoehlen, 3rd edition.

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

1.1.2 L'apprentissage

L'évaluation à ce niveau porte sur changements d'attitudes et sur le développement des connaissances et compétences des participants. Qu'on apprit les formés à l'issue de la formation ? Quelle connaissance, habiletés et/ou (savoir-faire, savoir être) ont été acquis ? Les objectifs pédagogiques ont-ils été atteints ? Il s'agit ici de l'évaluation pédagogique habituellement, l'évaluation est dite « critère » lorsque son résultat est comparé à un critère. En fonction du moment de l'évaluation (ou dès son objectif), la typologie suivante peut-être proposée :

- **Evaluation-pronostic** : elle a pour fonction d'établir, à partir d'épreuves standardisées, une estimation des chances de réussite d'une personne dans une performance ultérieure.
- **Evaluation-diagnostic** : évaluation qui, avant une action de formation ou une séquence d'apprentissage, a pour but de produire des informations permettant d'ajuster la formation au profil formé.
- **Evaluation formative** : elle permet à l'apprenant, au cours ou au long terme d'une phase d'apprentissage, de repérer ses progrès, d'identifier ses points forts, mais aussi de comprendre ces propres difficultés et d'y remédier en connaissance de cause. Le formateur doit aider à cette compréhension et, au besoin, proposer les remédiations nécessaires.
- **Evaluation sommative** : évaluation ayant pour but de sanctionner (positivement ou négativement) une activité d'apprentissage afin de comptabiliser ce résultat en vue d'un classement, d'une sélection, d'une certification ou d'une validation.

1.1.3 La transfert

A ce niveau, l'évaluation porte sur les changements de comportement au travail, il s'agit de savoir si la personne fait mieux son travail suite à la formation. Cette évaluation devra se faire quelques mois après afin de donner au stagiaire l'occasion de mettre en pratique ce qu'il a appris. Certains seraient tentés de coupler cette évaluation à l'entretien annuel d'appréciation, afin de ne pas trop solliciter les employés et leurs supérieurs hiérarchiques. Ce n'est évidemment pas la meilleure solution car le système n'a pas été conçu pour évaluer l'efficacité de la formation.

Est-ce que les formés utilisent ce qu'ils ont appris en formation à leurs poste de travail ?

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

Quels comportements nouveaux ont été mis ou adoptés ?

1.1.4 Les résultats organisationnels

A ce quatrième niveau, l'évaluation porte sur des résultats finaux, quantitativement mesurables et directement liés au programme de formation. Il peut s'agir d'une croissance de la production, d'un gain de qualité, d'une baisse des coûts, d'une diminution de la fréquence des accidents, d'une baisse de taux d'absentéisme.

Quant au cinquième niveau qui est présenté par Dr Jack PHILLIPS, il s'agit du retour sur investissement, que nous allons développer prochainement.

1.2. Les difficultés dans l'évaluation de l'impact de la formation

Plusieurs difficultés existent pour évaluer l'impact d'une action de formation :

1.2.1. La première difficulté

Est de définir clairement le résultat attendu sur le terrain, sans tomber dans l'écueil de former, c'est-à-dire à quoi l'action de formation à servir ?

Exemple : il existe de nombreuses situations où un travailleur va en formation simplement parce qu'il l'a demandé, ou parce que l'organisation a l'habitude de lui proposer ce type de formation sans qu'on se demande à quoi cela va servir.

Dans de telles conditions, on ne peut évaluer l'impact de la formation parce qu'on ne sait pas quel pourrait, ou plutôt quel devrait avoir cet impact.

1.2.2. La deuxième difficulté

Est que l'impact peut être multiple, et pas toujours tel qu'on pouvait attendre. A toute action, il peut avoir des effets attendus mais aussi inattendus, et ceux-ci peuvent être bénéfiques tout comme ils peuvent être maléfiques.

Évaluer l'impact ne peut donc pas toujours se limiter à vérifier ce qu'il est advenu de l'effet attendu sur le terrain, mais il faut aussi parfois partir à la recherche d'autres effets, sans d'ailleurs savoir dans quelle direction chercher.

⁹ GERARD, F.M., VAN LINT-MUGUERZA, (2000). Quel équilibre entre appréciation globale de la compétence et le recours aux critères?, in Bosman, C., GERARD, F.M ROEGIERS, X (EADS) quel avenir pour les compétences ? Bruxelles : De Boeck Université.

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

Par exemple, nous avons rencontré des ouvriers qui, à la suite d'une formation technique, étaient particulièrement démotivés parce qu'ils avaient ressenti l'envoi en formation comme une menace : tu ne travailles pas bien, on t'envoie donc en formation, et celle la dernière porte avant celle de la rue. Ces ouvriers étaient pourtant de leaders au sien de leurs équipes, et on peut imaginer les dégâts causés, bien éloigné des ceux qui étaient espérés.

1.2.3. La troisième difficulté

Est de pouvoir isoler l'impact dû réellement à l'action de formation.

D'une part, il faudrait pouvoir savoir ce qui se serait passé à l'absence de l'action de formation. Il se peut très bien que les résultats attendus sur le terrain soient de toute façon, parce qu'ils étaient dans l'ordre des choses. Plus vrais semblablement, on, peut se trouver dans des situations où l'atteindre d'un résultat est liée par exemple pour 20 à l'évolution normale et 80 à l'évolution de la formation. Mais comment mesurer la proportion liée à la formation ?

D'autre part, souvent l'impact observable n'est pas lié à la seule action de formation, mais aussi à d'autres facteurs qui tout aussi bien renforcé que contrecarrer l'impact de la formation. Imaginons une formation dont le résultat attendu sur le terrain est l'accroissement de la vitesse de traitement de dossiers complexes, gérés pas un logiciel spécifique, les agents apprennent à utiliser de manière optimale le logiciel et utilisent leurs nouvelles compétences. Les mesures du nombre de dossiers traités par semaine et par agent indique cependant qu'il n'y pas eu d'amélioration, qu'il y a même un certain ralentissement. Le mystère est vite éclairci : la formation a coïncidée avec une mise à jour du logiciel qui a entraîné de nombreux plantages du système, bloquant fréquemment l'avancement du travail. Cet exemple relativement grossier ne doit pas cacher que, dans les nombreuses situations, il existe toute sorte de facteurs qui peuvent influencer d'une manière ou d'une autre les résultats d'une formation ; l'ambiance au sien de l'équipe de travail, le climat social, la conjoncture économique. La difficulté principale est que bien souvent il est difficile d'identifier tous les facteurs qui ont pu avoir une influence : il est donc toujours hasardeux d'attribuer à la seule action de formation l'impact_ négatif ou positif- que l'on observe dans la réalité.

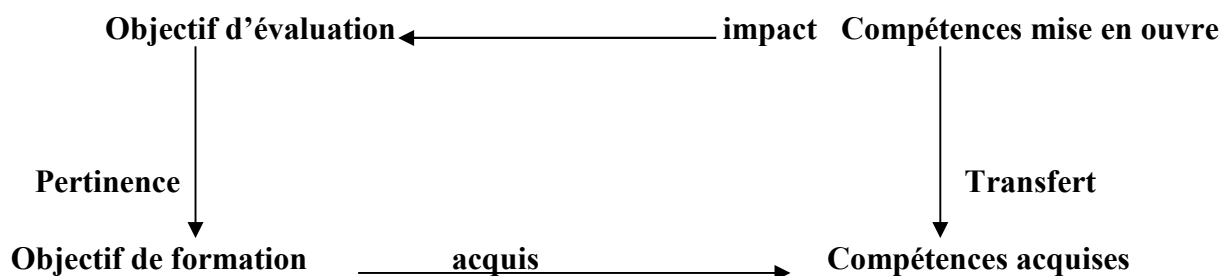
Ces difficulté de l'évaluation de l'impact d'une action de formation réelles, et ils seraient vains de les ignorer en prétendant démontrer l'inefficacité de la formation sur la seule base de résultats observées ou non sur le terrain. En d'autre termes, ce n'est pas parce qu'on observe

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

le résultat_ attendu ou non- sur le terrain qu'on peut l'attribuer avec certitude à l'action de formation, et si on observe pas sur le terrain l'effet escompté, on ne peut pas pour autant conclure à l'inefficacité de l'action de formation.

La manière la plus simple de surmonter ces difficultés est de tenir compte des différents niveaux d'évaluation que nous avons évoqué plus haut en les intégrant dans une perspective systémique de la formation, selon le schéma suivant

Figure N°09 : Evaluation de l'efficacité de la formation



Source : gestion 2000, Vol 20, numéro 3, P. 05.

¹⁰Dans cette perspective, une action de formation est mise en place parce que l'organisation s'est définie en formation en fonction de ces besoin, un objectif d'évaluation (Hauser et al. 1985) qui est l'effet attendu sur le terrain évoqué plus haut : diminuer le nombre de pannes, accroître le chiffre d'affaire, augmenter la qualité du service clientèle.

L'action de formation en place doit permettre a priori d'atteindre cet objectif d'évaluation. Pour faire, il faut déterminer les objectifs de formation les plus adéquats.

Ces objectifs de formation ne sont donc que les compétences que l'on va essayer de développer ou de faire acquérir et qui devraient permettre, en étant mises en œuvre, d'atteindre l'objectif d'évaluation. La pertinence des objectifs de formation est donc primordiale. Les objectifs de formation seront pertinents si, à priori, ils sont ceux qui permettant le mieux d'atteindre l'objectif d'évaluation. L'évolution de la pertinence est donc une étape essentielle du processus, car il est évident- par définition- que des objectifs qui ne seraient pas pertinents ne permettraient pas d'atteindre l'objectif d'évolution et donc d'avoir l'impact recherché.

¹⁰ ANDOME SARAH, « La contribution de la formation dans la performance de l'entreprise : cas de l'entreprise SOBRAGA », Mémoire de Magister En Science De Gestion, Option MANAGEMENT, A l'université Mouloud Mammeri, Encadré Par Mr BIA, P. 55.

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

L'action de formation consistera à mettre en œuvre un processus permettant d'atteindre les objectifs de la formation, c'est-à-dire que les compétences soient acquises par

Les participants. L'évaluation des acquis permettra d'attester qu'il en est bien ainsi. Elle pourra se réaliser durant ou la fin de la formation. Cette évaluation est donc également essentielle, car il va de soi que les compétences qui ne seraient pas acquises ne permettraient pas non plus d'atteindre l'objectif d'évaluation et donc d'avoir l'impact recherché.

Lorsque l'action de formation est terminées (ou même parfois lorsqu'elle est encore en cours dans le cas d'actions étalées sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois), une évaluation du transfert permettra de vérifier que les compétences acquises sont effectivement mises en œuvre sur le poste de travail. Cette évaluation est bien sûr indispensable, car il va de soi que les compétences qui ne seraient pas mise en œuvre ne permettraient pas non plus d'atteindre l'objectif d'évaluation et donc d'avoir l'impact recherché. Cet impact est directement lié à la pertinence des objectifs de formation, à l'efficacité pédagogique de la formation et à la qualité du transfert des compétences acquises.

2. Le tableau de bord et l'efficacité de la formation

¹¹Le tableau de bord de la formation consiste à évaluer et améliorer l'efficacité et l'efficacités de la formation. Ainsi il doit couvrir des grandes dimensions : l'efficacité et l'efficacités.

La formation est un processus de gestion qui se divise en quatre étapes : l'identification et l'analyse des besoins, la conception du programme de formation adapté aux besoins, son exécution et son évaluation. Le processus de formation sera dit efficace s'il donne le maximum de résultats en consommant le minimum de ressources. Il sera dit efficace s'il donne le résultat escompté.

2.1 Efficacité de la formation

Le tableau de bord de l'efficacité de la formation sera composé d'indicateurs de consommation de ressources et de sortie d'activités, permettant de mesurer à chacune des trois étapes du processus, ainsi que l'efficacité générale d'un système de formation

¹¹ Mr AIT ABBAS AZZEDINE Et Mlle SAHLI YASMINE, « La contribution de la formation dans la performance de l'entreprise Cas : SARL "LAITERIE MATINALE" », Mémoire De Master En Science De Gestion, Option management stratégique des entreprises à L'université Mouloud Mammeri, Encadré Par Mme SI SALAH KARIMA, P. 55-62.

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

2.1.1 L'identification et l'analyse des besoins en formation

Cette première étape du processus de gestion de la formation est trop souvent banalisée.

Le responsable ne prend pas le temps nécessaire pour bien identifier ni analyser le réel besoin de formation de l'employé ou du groupe d'employés. On ne consomme donc pas beaucoup de ressources pour mener à bien cette étape du processus ; on est cependant pas efficient car le résultat obtenu est mauvais : soit on a identifié un besoin de formation alors que le problème n'est pas là, soit on a bien identifié mais mal analysé ce dont l'employé avait vraiment besoin, et on s'apprête à lui donner une formation inutile qui ne l'aidera pas à mieux faire son travail. Si l'on évalue plus tard l'efficacité de la formation, on se rendra compte que celle-ci est nulle, c'est-à-dire qu'elle n'aura donné lieu à aucun transfert, ni par conséquent à aucune amélioration de la performance de l'employé formé. Il est donc utile de commencer par estimer l'efficacité à l'étape 1 du processus. Cela peut se faire l'aide des indicateurs suivants :

- Temps consacré à l'identification et à l'analyse des besoins ;
- Utilité perçue de la formation / Temps consacré ;

2.1.2 La conception de la formation

L'analyse des besoins de formation donne les résultats suivants :

L'écart entre ce que l'employé(ou le groupe d'employés) maîtrise et ce qu'il devrait maîtriser.

Le niveau de l'analyse adéquat pour réduire ou annuler l'écart (débutant, intermédiaire, avancé).

Cette analyse permet de concevoir le programme de formation le mieux adapté à l'employé.

La conception commence par la définition des objectifs d'apprentissage, c'est-à-dire les résultats attendus de la formation

On distinguera entre trois sortes d'objectifs :

- **Opérationnels** : quel impact sur le résultat de l'entreprise ?
- **Professionnels** : quels comportements nouveaux au travail ?
- **Pédagogiques** : quelles connaissances acquises ?

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

2.1.3 L'efficacité générale du système de formation :

Un tableau de bord portant sur l'efficacité du système de formation de l'entreprise pourra contenir les indicateurs suivants :

- Jours(ou heures) de formation : grand total annuel, moyenne annuelle par salarié.
- Nombre de formation (total, moyenne des salariés)
- Durée moyenne d'une formation
- Nombre total de personnes formés par an
- $(\text{Nombre total de personnes formé par an}/\text{Effectif}) * 100$
- $(\text{Nombre de participants a une formation}/\text{Nombre d'inscrits}) * 100$
- $(\text{Nombre de formation internes}/\text{Nombre total de formation}) * 100$
- $(\text{Durée totale de formation internes}/\text{Durée totale de formation}) * 100$

Le cas échéant d'indicateur pourra être analysé par sexe, socioprofessionnelle, type de formation, ou unité opérationnelle (service, département, magasin).

2.2 Efficacité de la formation et le modèle à quatre niveaux KIRK PATRICK

Le tableau de bord de l'efficacité pourra porter soit sur l'efficacité d'une formation, soit sur l'efficacité globale du système de formation. Ce modèle dit modèle de Kirk Patrick, du nom de son inventeur, incite à évaluer l'efficacité des formations à quatre niveaux placé dans un ordre logique :

2.2.1. Les réactions

À ce niveau, il s'agit d'évaluer la manière dont les participants ont réagi à la formation.

En résumé le niveau 1 de l'évaluation nous renseigne sur les sujets suivants :

- Satisfaction quant à l'organisation du programme de formation
- Satisfaction quant au contenu
- Satisfaction à l'égard du formateur
- Perception de la pertinence, de l'utilité et de la capacité de la formation à atteindre ses Objectifs

On s'est rendu compte que les réponses à ces questions étaient généralement corrélées avec la Satisfaction globale à l'égard du programme de formation (mesurée par un énoncé comme celui-ci : «globalement, je suis peu, modérément, hautement, entièrement-satisfait de la formation»).

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

Cela est dû à l'effet de halo, cette impression générale que la personne développe assez rapidement dans sa tête et qui vient colorer les réactions aux différents stimuli qui lui sont présentés. C'est pour cela nous suggérons de retenir que l'indicateur de satisfaction globale dans le tableau de bord l'efficacité, quitte à ce que la personne intéressée creuse les informations détaillées contenues dans les rapports d'évaluation.

2.2.2 L'apprentissage

Ce deuxième niveau permet de mesurer l'apprentissage réalisé par les stagiaires.

Les systèmes d'éducation ont inventé la mesure de l'apprentissage la plus objective (ou la moins subjective) possible : cela s'appelle l'examen. La note obtenue à un examen ou un test valide, c'est-à-dire en lien étroit avec les objectifs de l'apprentissage, constituera toujours la meilleure (ou la moins mauvaise) mesure de l'évaluation de l'efficacité d'une formation du niveau deux. C'est donc une telle mesure que nous recommandons de mettre dans le tableau de bord.

En réalité il est rare que l'on fasse passer un test après la formation. Il faut donc faire autrement. Nous proposons de demander aux stagiaires de faire une auto-évaluation et de la valider en demandons à leur supérieurs immédiat de répondre aux mêmes questions. Prenons l'exemple.

Une formation intitulée : «comment améliorer la performance commerciale de mon magasin ; et destinée à des directeurs de magasin avait pour objectif de leur apprendre à :

- Analyser la performance commerciale du magasin ;
- Elaborer un plan d'amélioration de cette performance ;
- Mettre en place un plan ;
- En évaluer les résultats.

Quelques semaines après la formation, ces quatre objectifs seront présentés aux stagiaires sous la forme d'énoncé tels que : «je sais analyser..., je sais élaborer..., etc.», accompagné d'une échelle de 1 à 4 : pas du tout, à peu près, parfaitement. Chaque stagiaire fournira donc quatre notes. Additionnées, elles fourniront un score d'apprentissage individuel (par exemple : 13/16). En additionnant ces derniers et en divisant par le nombre de stagiaires, on aura un score moyen d'apprentissage (par exemple : 12,4/16). Nous suggérons de le transformer en pourcentage parce que cela se lit plus facilement (donc ici : 77,5%). Certains préfèrent ramener le score moyen sur 20, note à laquelle nos études nous ont habitué (donc ici : 15,5/20). On présentera aussi les quatre énoncés au «n+1», en changeant le pronom personnel (par exemple pour le même stagiaire précédemment : 12/16). On calculera également le score

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

moyen d'apprentissage des n+1 (par exemple 12,13/16 ou 76,8% ou 15,4/20). Si, après plusieurs essais, on s'aperçoit que les deux moyennes sont semblables, comme dans notre exemple, on dira que l'auto évaluation des apprentissages est valide et on ne retiendra que la moyenne des scores des stagiaires. Dans le cas contraire, on mettra les deux indicateurs au tableau de bord. Celui-ci contiendra non seulement le ou les indicateurs concernant la dernière formation évaluée mais aussi, à côté, la ou les deux moyennes cumulées, afin de comparer immédiatement le ou les derniers scores moyens d'apprentissage à tous les précédents.

2.2.3 Le transfert

L'évaluation à ce niveau porte sur les changements d'attitudes et sur le développement des Connaissances et de compétences des participants. L'évaluation idéale du niveau 3 est l'observation puis l'enregistrement des changements de comportements. Par exemple, suite à Une formation sur la manière de disposer les articles dans un magasin, c'est l'observation du rangement des allées et la cotation de ces observations qui donnera la meilleure estimation des progrès réalisés. Ou après une formation d'un groupe d'un groupe de «n+» à la gestion des conflits interpersonnels, c'est l'enregistrement de la diminution des conflits portés à l'attention du «n+2» ou réglé par la DRH (Plutôt que par les n+1 qui ont suivi la formation) qui constitue la bonne mesure de l'efficacité de la formation. Lorsqu'on ne peut atteindre cet idéal, on doit recourir, comme au niveau 2 de l'auto-évaluation des changements comportementaux ou/et à leur évaluation perceptuelle par le n+1. Reprenons notre exemple de formation à la performance commerciale, nous demanderions au directeur du magasin qui a suivi la formation (ou/et à son n+1) de se prononcer sur les quatre aspects de la formation, sur une échelle de 1 à 4, difficilement, adéquatement, bien très bien. Cela donnerait : «depuis la formation, j'analyse...la performance commerciale de mon magasin ; j'élabore...des plans d'action ; je mets en place...des plans d'action...j'évalue...les résultats...»si l'on s'adresse au n+1, on remplacera le «je» par «il ou elle». Les même calculs de transformation que ceux utilisés au niveau 2devraient être fait afin d'arriver à un indicateur d'amélioration de la performance individuelle qui sera inclus dans le tableau de bord. Si l'on ne peut interroger qu'une seule fois par an les stagiaires ou leurs n+1, et ce à l'occasion de l'entretien annuel d'appréciation, nous suggérons d'inclure dans le formulaire d'appréciation quelques questions sur l'impact perçu des formations (par exemple: «les formations que j'ai suivies cette années m'ont permis d'améliorer ma performance, ou la qualité de mon travail,(1) un peu, (2) sensiblement, (3) beaucoup, (4) considérablement»). En métrique RH aussi, trois fois rien

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

n'est mieux que rien. En découvrant la faible validité d'une telle mesure, peut-être que les stagiaires et les supérieurs immédiats réclameront de meilleures mesures.

2.2.4. Les résultats organisationnels

À ce niveau, on veut mesurer ce qui a changé, non pas chez les salariés formés, mais dans l'unité ou l'établissement où ils travaillent, voire dans l'entreprise au complet. On veut mesurer l'amélioration des résultats concrets, en s'appuyant sur l'idée que le développement du capital humain contribue ultimement à l'amélioration de la performance de l'organisation. On inclura dans le tableau de bord des indicateurs de productivité humaine, qualité de service, qualité de production, chiffre d'affaires, maîtrise des coûts, économies réalisées, etc. Productivité humaine les indicateurs de productivité humaine (ou productivité du travail) sont nombreux. Ils consistent généralement à diviser une mesure de résultat de l'activité de l'entreprise (ou d'une unité au sein de celle-ci) par son effectif. Voici quelques exemples de tels indicateurs :

- Chiffre d'affaire/personne
- Nombre de plainte réglées/personne (par an, par mois, etc.)
- Nombre de dossiers traités/personne (par an, par mois etc.)
- Nombre de défaut de qualité/personne (ou par équipe).
- Perte de matière première/personne.

Qualité de service la qualité de service se mesure en posant des questions à des clients ou en demandant à un «mystère» de noter un certain nombre de points lors d'une visite d'un magasin. Voici une liste de sujets qui sont abordés dans les enquêtes de satisfaction de la clientèle :

- Qualité de l'accueil
- Première impressions
- Qualité de conseil de vente
- Ambiance
- Délais de service
- Facturation
- Qualité de l'écoute
- Flexibilité

Qualité de produit la qualité d'un produit se mesure par :

- Le nombre de défaut de fabrication
- Le nombre de retours de produits défectueux

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

- L'appréciation de la qualité du produit par les clients
- Les classements de produits concurrents effectués par des experts.

Maîtrise des coûts une meilleure maîtrise des coûts se traduit par des économies. Si cela est approprié, c'est-à-dire si des formations peuvent conduire à des réductions des coûts dans le tableau de bord formation. Par exemple, la réduction :

- Des pertes de matière première (exprimée en valeur) ;
- De la démarque inconnue ;
- Des consommations ou achats ;
- Des coûts de la main d'œuvre ;
- Des achats de services externes.

2.2.5 Le ROI de la formation

¹²Le dernier niveau de mesure que l'on peut inclure dans le tableau de bord de la formation est la mesure du retour sur investissement de la formation. Si l'on considère que le budget formation est une dépense qui peut rapporter, donc un investissement, on peut vouloir estimer son retour. Le retour sur investissement se définit par la formule suivante :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Bénéfices} - \text{Coûts}}{\text{Coûts}} * 100$$

Les bénéfices peuvent être estimés par l'économie ou le gain effectué par l'entreprise suite à une ou plusieurs formations. Par exemple, admettons un gain en chiffre d'affaires ou une réduction de coûts de 500000 euros et 50000 euros le coût de la formation, celle que l'on croit responsable du gain ou de la réduction ; le ROI est de :

$$[(500000 - 50000) \times 100 = 900\%.$$

Autrement dit, chaque euro dépensé dans cette formation a rapporté 9 euros.

- **Les couts de formation**

Le processus de formation en entreprise se divise en quatre étapes : L'identification et analyse des besoins, la conception du programme de formation adaptée aux besoins, son exécution et son évaluation.

En matière de prise de compte des couts, les DRH se contentent de respecter les obligations légales. La loi force à dépenser, on s'assure donc du suivi du budget de formation. L'indicateur le plus fréquent est le pourcentage du budget dépensé chaque mois. L'objectif du

¹² <http://www.Pourseformer.fr>, Consulté le 3/10/2021 à 13h12min.

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

responsable formation est d'avoir dépensé 100% du budget dépensé en fin d'année. Suivre la dépense formation est évidemment nécessaire mais elle ne permet pas une véritable gestion de la formation.

On déterminera les coûts à chacun des étapes :

a. Les coûts d'identification et d'analyse des besoins de formation

Cette étape est réalisée par le ou la responsable formation de l'entreprise en collaboration avec les cadres hiérarchiques et les employés concernés. La manière de faire varie d'une organisation à l'autre mais, quelle qu'elle soit, elle implique du temps de travail, donc des salaires. Cette étape peut déboucher sur la rédaction d'un plan de formation qui suppose, elle aussi, du temps mais également l'impression et la diffusion d'un document final. L'indicateur pertinent est donc :

$$\text{CBF} = (\text{heures salaires}) + \text{Documentation}$$

b. Les coûts de conception des formations

Ces coûts peuvent varier selon les décisions prises après l'analyse des besoins. L'entreprise peut décider de faire faire par des experts ou d'acheter tout fait d'un organisme de formation. Bien qu'il y ait travail de conception dans les trois cas, ce n'est que dans le premier cas que l'entreprise assumera directement des frais de conception. Dans le second cas de figure, la conception sera effectuée par les experts et les frais de conception ou de développement seront inclus dans les honoraires versés et dans le troisième, ces frais ne pourront être identifiés par l'entreprise cliente car seul le prix de vente de la formation apparaîtra sur la facture envoyée par l'organisme de formation.

Les frais de conception à l'interne sont dus au travail des concepteurs, qu'ils soient à la DRH ou dans les unités opérationnelles. L'indicateurs 'exprime donc en heure/salaires :

$$\text{CCF} = (\text{heure} \times \text{Salaires})$$

c. Les coûts d'exécution des formations

L'exécution des formations s'entraîne des dépenses sur trois ordres :

La rémunération des formateurs : si ce sont des salariés de l'entreprise, on affectera la partie de leur salaire correspondant au temps de formation ; si ce sont des formateurs externes, on enregistrera le montant des honoraires.

- Les salaires versés aux participants (ou stagiaires) doivent aussi être comptabilisés.
- Les frais annexes : location des salles ou d'équipement, matériel pédagogique distribué aux Participants, frais hébergement et de restauration, frais de bureaux, etc.

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

L'indicateur se compose ainsi :

CEF= [(heures× salaires de formateurs) + (heures× salaire des participants) + autres frais annexes]

d. Les coûts d'évaluation de la formation

L'évaluation de la formation peut prendre plusieurs formes :

- L'évaluation des réactions par les participants à la formation coûtera le temps qu'ils mettront à évaluer et le temps d'analyse et de présentation des résultats de l'évaluation par le responsable RH.
- L'évaluation de l'apprentissage prendra elle aussi du temps de participants et de leurs supérieurs hiérarchiques.
- L'évaluation des connaissances transférées en milieu de travail génère le même type de dépenses que l'évaluation à froid.
- L'évaluation sur le retour sur investissement formation, c'est aussi du temps de travail du responsable formation, donc du salaire.

L'indicateur dans les quatre cas se calculera comme ceci :

CEVF = (heures× salaires)

Les coûts totaux d'une formation (CTF) s'obtiennent en additionnant tous les coûts précédents.

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

Tableau04 : Les coûts totaux

Nom de l'indicateur	Formule	Explication
Coûts d'identification et d'analyse des besoins	$CBF = (\text{heure} * \text{salaire}) + \text{Documentation}$	On compte les heures que l'on multiplie par le salaire horaire, en fait la sommation et on ajoute le prix de la documentation
Coûts de conception	$CCF = (\text{heure} * \text{salaire})$	On compte les heures que l'on multiplie par le salaire horaire, et on fait la sommation
Coûts d'exécution	$CEF = (\text{heures} * \text{salaire des formations}) + (\text{heures} * \text{salaires des participants}) + \text{autres frais annexes}$	On compte les heures de la formation que l'on multiplie par leur salaire horaire, on y ajoute les heures des participants multipliés par leur salaire horaire moyen pondéré et on additionne les frais annexes, puis on fait la sommation
Coûts d'évaluation	$CEVF = (\text{heures} * \text{salaire})$	On multiplie les heures par les salaires horaires et on fait la sommation
Coûts totaux de formation	$CTF = CBF + CCF + CEVF$	On additionne les 4 coûts
Coûts de formation par personne	$CTFN = CTF / n$	On divise le coût total de la formation par nombre d'inscrit

Source : JEAN-YVES de LOUAM, « Les tableaux de bord ressources humaines-le pilotage de la fonction ressources humaines », 2008.

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

Tableau N° 05 : synthèse des indicateurs du tableau de bord de formation

Efficienc	Indicateurs
1. Identification et analyse des besoins	1.1 Temps consacré par l'employé, son supérieur et le responsable formation 1.2 Utilité Perçu de la formation/ temps consacré
2. Conception de la formation	2.1 Temps de conception et d'élaboration du programme 2.2 Degré d'adaptation perçu/ temps
3. Exécution du programme	3.1 Longueur de la formation suffisante pour atteindre les objectifs
4. Efficience du système	4.1 grand total annuel, moyenne annuel par salarié 4.2 Nombre de formation (total, moyenne) par salarié 4.3 Durée moyenne d'une formation 4.4 Nombre total de personnes formé par an 4.5 (Nombre total de personnes formés par an/ Effectif) * 100 4.6 (Nombre de participants à une formation/ Nombre d'inscrit)*100 4.7 (Nombre de formation internes/durée totale de formation)*100
Efficacité	Indicateurs

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

1. Réaction à chaud	1.1. Satisfaction quant à l'organisation du programme de formation 1.2. Satisfaction quant au compte tenu 1.3. Satisfaction à l'égard du formateur 1.4. Perception de la pertinence, de l'utilité et de la capacité de la formation à atteindre ses objectifs
2. Apprentissage	2.1. Note de test 2.2. Score moyen d'apprentissage
3. Transfert	3.1. Indicateur objectif (observation) 3.2. Indicateur d'auto-évaluation 3.3. Indicateur de perception
4. Résultat organisationnels	4.1. Productivité humaine 4.2. Qualité du service 4.3. Qualité du produit 4.4. Maîtrise des coûts
5. ROI de formation	5.1. $\frac{\text{Bénéfices} - \text{coûts}}{\text{Coûts}} * 100$

Source : Jean-Yves de LOUAM, Op cit, 2008.

Nous avons présentés ici tous les éléments que l'on peut inclure dans le tableau de bord de pilotage de la formation. Si l'on veut être complet on inclura des indicateurs d'efficacité et d'efficacités. Les premiers mesureront la «productivité» du processus de formation à chaque étape : identification et analyse des besoins, conception de la formation, exécution du programme, ainsi que la productivité globale du système de formation. Les seconds permettront de mesurer les résultats de la formation à cinq niveaux : les réactions à chaud des stagiaires, l'apprentissage réalisé grâce à la formation, l'amélioration de la performance au travail, l'amélioration des résultats de l'entreprise et, enfin le retour sur investissement. Le tout aidera le responsable formation à mieux gérer son système et à prendre de meilleures décisions d'investissements de la formation.

Chapitre II : Le poids de la formation sur la performance des organisations

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons traité l'analyse du poids du développement des compétences par la formation sur la performance des organisations.

Ainsi nous avons cherché à évaluer la contribution du facteur humain par le biais de la formation dans la performance organisationnelle, à travers le modèle d'évaluation à quatre niveaux du Dr DONALD KIRKPATRICK qui se repose sur l'évaluation des acquis, de l'apprentissage, du transfert, du résultat et du cinquième niveau du ROI en formation du Dr JACK PILLIPS.

Nous avons illustré le tableau de bord regroupant l'ensemble des indicateurs relatifs à la formation, ce tableau permet d'évaluer l'efficacité et l'efficacités de la formation.

CHAPITRE III :

La contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne
NAFTAL

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

Introduction

Les changements de plus en plus rapides dans tous les domaines obligent les entreprises à s'adapter pour assurer leurs survies. Cette adaptation ne peut se faire que par la formation des Hommes capables d'assimiler et de mettre en pratique le savoir acquis.

Le groupe SONATRACH n'échappant pas à cette règle, a compris tôt que cette nécessité et s'est dotée de moyens adéquats pour une formation performante de ses agents en dotant ses complexes des centres de formation afin de disposer d'un personnel qualifié capable de conduire l'entreprise à une meilleure performance organisationnelle.

Sur la base de ce constat, dans le chapitre présent nous avons cherché à mesurer la contribution de la formation dans la performance organisationnelle à travers une recherche effectuée au sein du District GPL de TIZI-OUZOU.

Ce chapitre est organisé en trois sections, dans la première nous présenterons la méthodologie de recherche ainsi l'entreprise objet d'étude, la deuxième section apportera une mise en place des formations en milieu professionnel (cas de NAFTAL), la troisième section sera consacré, quant à elle, à une enquête par un questionnaire et un guide d'entretien, sur la contribution de la formation dans la performance organisationnelle.

Section 01 : présentation de la méthodologie de recherche et de l'entreprise enquêtée.

Nous commençons par la présentation de la méthodologie de l'enquête et nous enchaînerons avec une présentation générale de la société NAFTAL.

1. La méthodologie de recherche

Pour la réalisation de notre travail et la vérification de l'hypothèse de recherche, nous avons opté pour une étude sur le champ avec une méthode où s'entremêle la démarche quantitative et qualitative pour comprendre mieux la contribution de la formation dans la performance organisationnelle.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

1.1. Les techniques d'investigation

Pour le recueil des données au sein de la société NAFTAL, nous avons choisis d'un côté l'interview avec le responsable de la fonction formation sur sa propre fonction, un outil pour faire un état des lieux de la formation, en effet notre visite dans le service nous a permis de faire un certain nombre de constats relatifs à la mise en place de la formation.

De l'autre côté, un questionnaire d'enquête figurant en annexe, qui traite le sujet de la formation et la performance organisationnelle. Le Corps du questionnaire se compose de trois axes portant chacun sur un thème différent et regroupons un certain nombre de questions.

La population enquêtée comportent des employés regroupant des cadres supérieurs, cadres moyens, maîtrise et exécutant, ou elle devrait répondre soit par des réponses fermées, soit en cochant sur des réponses sélectionnées.

Nous avons eu recours par ailleurs, à l'entretien individuel figurant en annexe pour prendre en charge les manquements du questionnaire, en effet, ce matériau vise à recueillir des informations auprès du chef de service RH sur l'impact de la formations sur la performance organisationnelle.

Afin de collectées et de faciliter le traitement des données brutes du questionnaire, nous avons utilisé le logiciel EXCEL qui nous a permet de calculer les pourcentages des questions l'une après l'autre.

2. Présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL

De par l'alimentation du marché Algérien en matière de produits énergétique, NAFTAL étant le pionnier et le dominant sur ce marché, elle jouit d'une forte importance dans la stratégie nationale de distribution et de consommation des différents types d'énergies pour le profil du parc national automobile actif et ainsi pour les entreprises et les ménages notamment en GPL.

Dans ce présent point, nous entamerons une présentation générale de l'entreprise d'accueil NAFTAL, son fonctionnement, ses produits, sa stratégie, ses unités de base, et ses centres d'implémentation, et surtout le district GPL de Tizi-Ouzou où nous avons effectué notre stage pratique.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

2.1. Historique

Les opérations de commercialisation et de distribution des produits pétroliers en Algérie dépendaient entièrement des grandes sociétés multinationales, mais au lendemain de l'indépendance, l'Algérie a mis en place une stratégie essentiellement basée sur les hydrocarbures.

Dès le 1er janvier 1982, l'ERDP (entreprise de raffinage et de distribution des produits pétroliers) mais le 25 août 1987, l'activité raffinage est séparée de l'activité distribution.

La raison sociale de la société change suite à cette séparation des activités. NAFTAL est désormais chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés.

Le 18 avril 1998, transformation de NAFTAL en société par actions au capital social de 6 650 000 000 DA et filiale à 100% du holding SONATRACH valorisation des hydrocarbures.

Tableau N°06 : fiche technique de NAFTAL

Nom de l'entreprise	NAFTAL
Groupe	SONATRACH
Forme juridique	SPA
Création	1982
Capital	40 000 000 000 DA
Route des dunes CHERAGA BP 73, ALGER, ALGERIE	Route des dunes CHERAGA BP 73, ALGER, ALGERIE
Site internet	http://www.naftal.dz
Numéro de téléphone	213 21 38 33 70-213 21 38 19 19

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

2.2. Présentation

Avec un personnel de 30 000 agents, NAFTAL est le premier distributeur de produits en Algérie. Elle contribue à hauteur de 51% de l'énergie finale en fournissant 10 millions de tonnes de produits pétroliers par an sous différentes formes.

Elle intervient dans les domaines :

- De l'enfûtage des GPL
- De la formulation de bitumes
- De la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL /carburant, produits spéciaux.
- Du transport des produits pétroliers.

Pour cela elle dispose de :

- 49 centres et dépôts de distribution et de stockage de carburants
- 22 centres et 27 magasins lubrifiants et pneumatiques
- 26 centres et dépôts aviation, 06 centres marines
- 49 dépôts relais de stockage GPL
- 41 centres d'emplissage GPL d'une capacité d'enfûtage de 1,2 millions de tonnes/an
- 03 centres vrac GPL
- 15 unités bitumes, d'une capacité de formulation de 360 000 tonnes/an
- 3 000 véhicules de distribution et 800 engins et manutention et de maintenance
- 730 km de canalisation

Son réseau de distribution s'étend sur 1952 stations service dont 671 en toute priorité et 7925 points de vente GPL

2.3. Produits de NAFTAL

NAFTAL offre une large gamme de produits et de services aussi bien pour les particuliers que pour les professionnels.

2.3.1. Particuliers :

- Carburants terre

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne

NAFTAL

- GPL
- Lubrifiants
- Pneumatiques
- Sirghaz
- Stations-services

2.3.2. Professionnels :

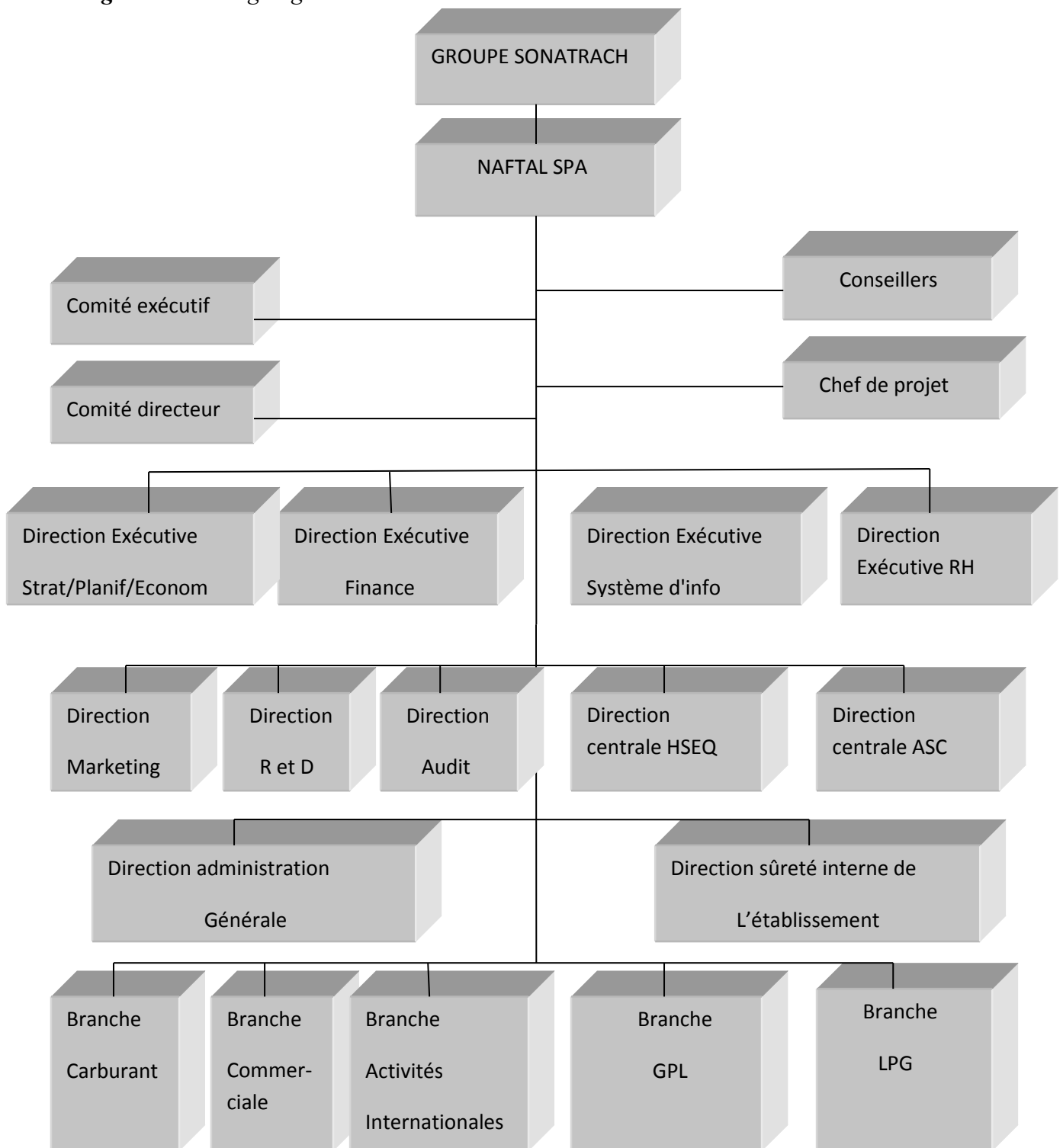
- Aviation
- Marine
- Bitumes
- Produits spéciaux : paraffines, cires, essences spéciales, solvants.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

2.4. Organigramme de NAFTAL

Schéma actuel d'organisation de la société NAFTAL

Figure N°10 : organigramme de la société NAFTAL



Source : document interne de la société.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne

NAFTAL

2.4.1. Explication de l'organigramme de NAFTAL

- **Président directeur générale (PDG)** : il prend les décisions relevant de sa compétence pour toutes les directions de l'entreprise et la collaboration du syndicat.
- **Direction exécutive stratégies planification économie (DESPE)** : stratégie, planification et économie, compte les moyennes internes base de l'entreprise NAFTAL.
- **Direction exécutive finance et comptabilité (DEFC)** : c'est le suivi de toutes les procédures comptabilité pour la détermination du bilan de l'exercice avec les différents annexes et analyse de comptabilité de l'ensemble des branches.
- **Direction exécutive des ressources humaines (DERH)** : élaboration et suivi de tout ce qui concerne la formation, la réglementation et les relations de travail entre personnes physiques et morales.
- **Direction centrale recherche et développement (DCRD)** : elle fait la recherche et le développement avec les collaborations de SPE.
- **Direction centrale d'audit (DCA)** : elle est chargée de l'audit de toutes les opérations finances et comptabilité.
- **Direction centrale HSE (HSEQ)** : elle est chargée d'hygiène et sécurité de l'environnement et vérification de la qualité.
- **Direction centrale ASC (DASC)** : gestion des œuvres sociales (pertes sociales, construction établissement).
- **Direction centrale procédures et contrôle de gestion (DCPCG)** : les instructions de gestion et procédures pour permettre la bonne gestion de l'activité de l'entreprise.
- **Direction centrale des systèmes d'information (DCSI)** : étude et mise en place des procédures et systèmes informatiques qui répondent aux exigences des besoins de la gestion de l'entreprise.
- **Direction administrative générale (DAG)** : direction de soutien pour l'ensemble des directions qui se situent au niveau de siège.
- **Direction sécurité interne de l'élaboration (DSIE)** : elle est chargée de la sécurité interne.
- **Branche carburants recherche et développement (BCRD)** : approvisionnement et distribution des produits pétroliers de l'aviation et de la marine.
- **Branche commercialisation (BCOM)** : une branche chargée de commercialisation.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

- **Branche lubrifiants, pneumatiques et bitumes (BLPB)** : cette branche a pour mission d'approvisionnement et la distribution des produits LPB.
- **Branche GPL (BGPL)** : sa mission principale est l'approvisionnement, la production et la commercialisation des produits GPL (propane, butane, sirghaz).
- **Branche activités internationales et partenariats (BAIP)** : toutes relations commerciales internationales (contrats, partenariats).

2.5. Présentation de l'unité NAFTAL, district GPL de Tizi-Ouzou

C'est l'unité qui se charge essentiellement de la distribution des produits GPL dans la wilaya de Tizi-Ouzou. Son siège est situé à la localité de THALA ATHMANE, à 15 km au sud de la ville de Tizi-Ouzou. Elle assure un service public, pour satisfaire les besoins immédiats des consommateurs.

L'unité a pour objectif d'assurer régulièrement la distribution, et la commercialisation de ses produits pétroliers, par l'intermédiaire de ses infrastructures, ses installations comme suit :

- Siège de l'unité THALA-ATHMANE
- Centre emplisseur 151 OUED-AISSI
- Mini centre enfûteur 153 FREHA
- Dépôt relais 152 TIGZIRT
- Dépôt relai 154 OUADIAS
- Micro-centre emplisseur a OUADIAS
- Dépôt relai 155 AIN-EL HAMMAM

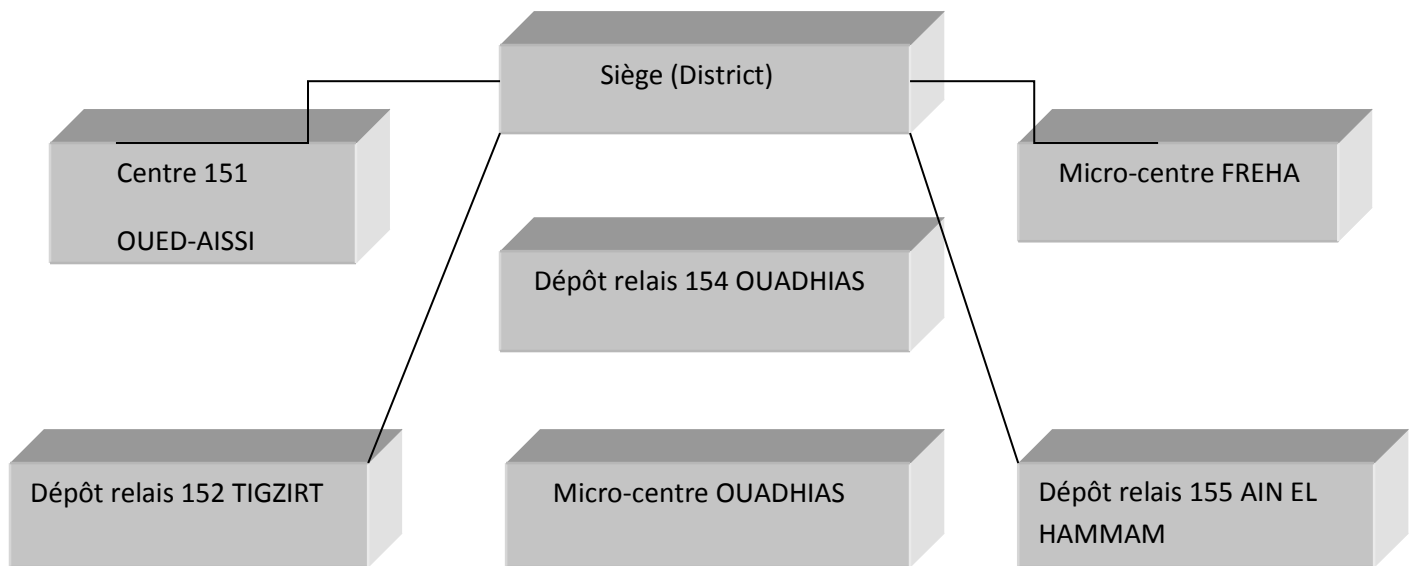
2.5.1. Organisation de l'unité NAFTAL, district GPL TIZI-OUZOU

Le district GPL de TIZI-OUZOU est divisé en deux structures :

- **L'administration** : elle est présentée par des départements, mise sous tutelle d'un chef, chaque département composé de services et qui sont divisés en section.
- **Les structures opérationnelles** : l'unité est dotée de plusieurs structures opérationnelles CDS.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

Figure N°11 : les structures opérationnelles de l'unité



Source : documents interne de la société.

2.5.2. Définition des rôles des chefs de service ressources humaines et administration

- Le chef de service ressources humaines

Il est chargé de l'organisation, du suivi et du contrôle de déroulement de la formation théorique et pratique dans une unité classe. Il arrête les plans de formation de l'unité, coordonne et contrôle les activités des sections dans le cadre du plan de formation établi par unité. Il organise aussi et coordonne les tâches technico-administratives (recrutement, rentrés au stage, fin de stage).

- Le chef de gestion personnel et paie

Il est chargé de la gestion de la paie, du contrôle, dans le cadre de la réglementation en vigueur, de toutes les opérations relatives à la carrière et à la situation administrative des travailleurs et de la gestion financière de l'entreprise. Exemple : contrôle les dossiers au regard de la réglementation, informe et oriente les agents concernant le déroulement de leur carrière professionnelle, étudie et instruit toutes les demandes émanant des travailleurs, dirige et oriente les comptables placés sous son autorité, rend compte à ses responsables ou au siège de l'unité de la situation financière du centre.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

- Chargé d'études « personnel »

Il a pour mission de collecter, décrypter et synthétiser toutes les données sociales du personnel dans le but de définir la stratégie de ressources humaines, quantitative et qualitative participant ainsi au bilan social de l'entreprise : développer les outils de stimulation de carrière, de gestion du personnel et parfois la grille des employés.

- Chef de section « moyens généraux »

Les moyens généraux sont l'ensemble des services nécessaires au fonctionnement normal d'une entreprise, comme par exemple : la gestion du personnel, les achats de fournitures, l'entretien des bâtiments et des espaces verts, la gestion des locaux techniques, des systèmes d'incendie, de sécurité, des droits d'accès, des énergies, froids, chauffages.

2.5.3. Bref aperçu sur la situation actuelle de District GPL de TIZI-OUZOU

Nous présenterons la situation actuelle de District GPL de TIZI-OUZOU à partir un certain nombre important d'agrégat de gestion, et la situation du personnel.

Tableau N°07 : les principaux agrégats de gestion de District GPL de TIZI-OUZOU 2020.

Les agrégats de gestion	Sommes (DA)
Chiffre d'affaire	772.145.567,85
Production	820.122.813,70
Valeur ajoutée	463.496.527,65
Charge du personnel	822.532.790,73

Source : bilan annuel de District GPL TIZI-OUZOU

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

Tableau N°08 : situation du personnel permanent et temporaire de District GPL TIZI-OUZOU 2020.

Structures	Effectif permanent					Effectif temporaire				Total (1+2)
	Cadres supérieurs	Cadres	Maitrise	Exécution	Total	Cadres	Maitrise	Exécution	Total	
Siège District	1	42	23	7	73		5	10	15	88
C.E 151 OUED AISSI	1	11	85	40	137		21	64	85	222
C.E 153 FREHA	0	6	45	19	70		5	40	45	115
D.R 152 TIGZIRT	0	1	15	10	26		5	9	14	40
D.R 154 OUADHIAS	0	1	16	9	26		5	13	18	44
D.R 155 AIN EL HAMMAM	0	1	13	5	19		3	10	13	32
Total District	2	62	197	90	351	0	44	146	190	541

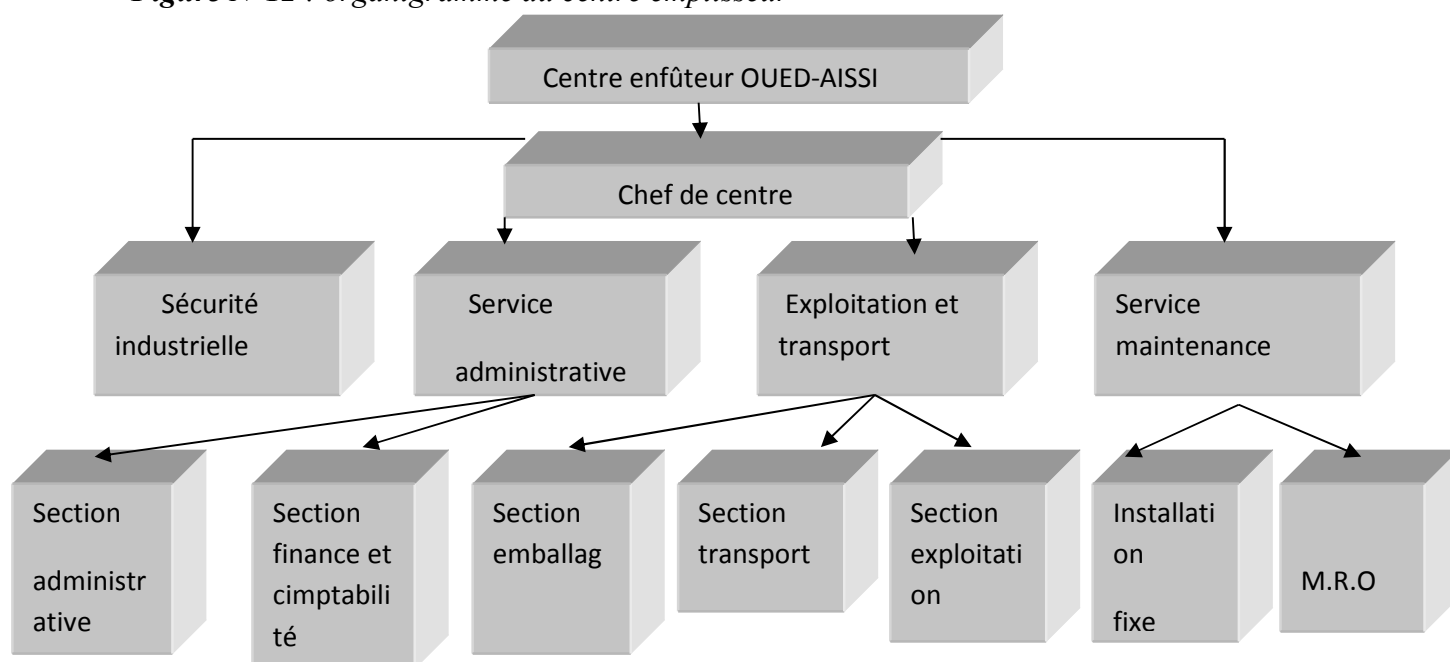
Source : bilan annuel de District GPL TIZI-OUZOU.

2.6. Présentation de l'unité d'emplissage (centre emplisseur 151 OUED-AISSI)

Elle a été mise en service en 1975, elle s'occupe de déporter et de stocker le GPL, plus précisément l'emplissage et la distribution de deux produits butane et propage qui sont transportés à partir de la raffinerie d'ALGER, livraison du GPL.

2.6.1. Organisation du centre emplisseur

Figure N°12 : organigramme du centre emplisseur



Source : document interne de la société NAFTAL

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

- **Cellule sécurité industrielle** : elle assure la sécurité des personnels, des installations et de l'environnement du centre.
- **Service administration** : son objet est la gestion des stocks (factures, caisse) ainsi que la gestion du personnel.
- **Service maintenance** : il s'occupe de la maintenance des installations fixes et des matériels.
- **Section exploitation** : se charge du conditionnement des produits (propane et butane).
- **Section transport** : il est chargé de distribution des produits et ravitaillement vrac par le biais de camions citernes de différentes capacités.

2.6.2. Les activités du centre emplisseur

Un centre emplisseur est un site qui conditionne les gaz liquéfiés (propane et butane commerciaux) en bouteilles de différents modèles (B3, B13, P35) prêtes à l'emploi par les utilisateurs finaux. Il dispose de stockage suffisant pour pouvoir alimenter les halls d'emplissage et leurs carrousels. Les capacités de stockage peuvent également servir à une autre activité sur le même site : distribution de GPL/C par des camions citernes (petits porteurs).

Section 02 : la formation en milieu professionnel en Algérie (cas de NAFTAL)

1. Droit des travailleurs à la formation professionnelle.

Dans la cadre légal et réglementaire de la formation en Algérie, le législateur donne aux travailleurs le droit à la formation professionnelle dans le travail, et l'employeur doit participé au financement des actions de formation de son personnel.

Selon le **décret présidentiel n°96438 du 26 Rajab 1417 correspond au 7 décembre 1996 relatif à la promulgation au journal officiel de la république Algérienne démocratique et populaire de la révision constitutionnelle adoptée par référendum du 28 novembre 1996 (JORA n°76/1996)**

La loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relatives aux relations de travail complétée et modifiée :

Art.6 _ Dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont également le droit :

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

_ A la formation professionnelle et à la promotion dans le travail.

Art.57_ Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation professionnelle et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation.

L'employeur est tenu également dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensable à l'exercice d'un métier.

Art.58_ Tous travailleurs est tenu de suivre les cours, cycles ou actions d formations ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.

Art.59_ L'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.

Art.60_ Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec réservation de son poste de travail.

2. La mise en place de la formation dans l'entreprise NAFTAL District GPL de Tizi-Ouzou

NAFTAL comme toute autre entreprise Algérienne doit veiller à former et perfectionner ses employés afin de surmonter les défis incessants auxquels elle est toujours confrontée.

Dans cette section, nous verront le processus utilisé par NAFTAL pour former ses agents et les perfectionner, soit dans ses propres centres de formation ou s'adresse à des organismes externes.

2.1. Identification des besoins en formation

Avant de procéder à la formation de ses agents, NAFTAL doit identifier d'abord la population à former.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne

NAFTAL

2.1.1. Méthode d'identification des besoins en formation

L'identification des besoins en formation se fait suivant les insuffisances que l'entreprise doit combler parmi ses employés, les mises à jour qu'elle doit effectuer pour permettre à ses travailleurs d'assimiler les plus récentes techniques de travail.

Pour se faire, la direction générale de la formation de NAFTAL envoie un fax de fiche d'expression à toutes ses structures ou districts pour procéder à l'identification de tous les travailleurs qui nécessitent des formations dans l'objectif général (entreprise) et individuel (travailleur). (*Annexe 1*).

Puis, c'est la direction des ressources humaines du district qui se charge de contacter les unités de base à travers leurs responsables pour identifier les travailleurs qui ont des difficultés dans la maîtrise de leurs activités dans le poste de travail.

2.1.2. Les étapes d'identification des besoins en formation

La formation est centralisée de la direction générale de NAFTAL direction exécution ressources humaines département formation. Les besoins sont demandés à toutes les structures :

- _ Siège de la société
- _ Branche commerciale
- _ Branche GPL
- _ Branche CBR (carburants)
- _ DASC (direction centrale des affaires sociales et culturelles)

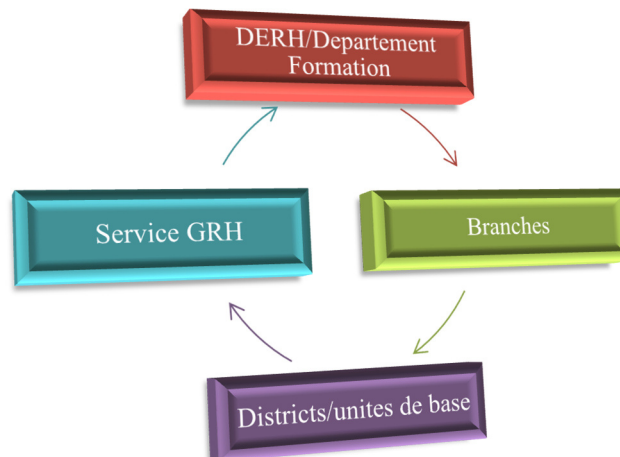
2.1.3. Les moyens de communication

Un fax concernant les besoins en formation est adressé par le département formation aux différentes branches qui saisiront les districts qui, à leur tour se chargeront de faire une note à toutes les unités de base pour identifier leurs besoins en formation. Tous ces besoins sont

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

réceptionnés par le service GRH qui, après les avoir contrôlés et vérifiés, les communique au département formation de la DERH pour la prise en charge des besoins de chaque district.

Figure N°13 : communication entre différentes branches du district GPL



Source : document interne de la société NAFTAL

2.2. Analyse des besoins en formation

Les besoins exprimés par les unités sont transmis au département formation de la direction des ressources humaines pour examen, ce qui a effet de cibler ce qui utile pour l'entreprise.

Les besoins sont exprimés pour toutes les structures ou unités de base par leurs responsables sur un « état nominatif des agents proposés à une formation ». (*Annexe 2*).

Ensuite, dans une « fiche de recueil des besoins en formation » (*Annexe 3*), sont récénces les types de formation et leurs durées respectives ainsi que les objectifs à atteindre pour chacun des travailleurs. Ces deux documents, une fois remplis, ils seront envoyés à la DRH pour analyse accompagnée d'un « état récapitulatif des agents à inscrire dans le plan de formation » (*Annexe 4*) et d'un bordereau d'envoi. (*Annexe 5*).

Cette fiche de recueil doit être analysée dans une réunion entre le directeur u district, les responsables des ressources humaines et le responsable de l'unité de base pour donner ou pas, l'avis favorable à la demande.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne

NAFTAL

Si l'avis est favorable, les trois responsables doivent signer la fiche pour l'envoyer à la direction générale de NAFTAL qui donnera son accord sur une fiche d'expression qui sera transmise au département de formation de l'entreprise. Celui-ci optera alors pour une formation en interne ou à la distribution des demandes dans les centres de formation en externe.

Une fois toutes ces étapes achevées, chaque agent retenu pour une formation doit être informé 72 heures à l'avance par courrier ou par voie hiérarchique. La convocation doit mentionner :

- Le début de la formation
- La durée de la formation
- Le centre de formation concerné

Avant d'entamer sa formation, le travailleur doit signer un « contrat de formation » (**Annexe 6**) qui stipule son engagement envers son entreprise. Il devra travailler une année entière appelée période de fidélité avant de prétendre à quitter l'entreprise sous peine de résiliation de contrat avec remboursement de tous les frais que cette dernière a engagé pour former.

2.3. La Gestion de la formation

A l'instar de toutes les entreprises, la gestion de la formation chez NAFTAL se fait à l'initiative de l'employeur ou sur la demande du travailleur.

2.3.1. La formation à l'initiative de l'employeur

Ces actions de formation se présentent sous les deux formes suivantes : planifiées ou ponctuelles. Elles se déroulent soit dans l'entreprise (séminaire), soit elles sont confiées à des centres de formation spécialisés en externe.

- **La formation planifiée** : c'est l'ensemble des actions qui figurent dans le plan de formation établi après formulation des besoins par les différentes bases opérationnelle ou unités de base de l'entreprise.
- **La formation ponctuelle ou conjoncturelle** : c'est une opération lancée par l'employeur à l'intention d'un travailleur ou d'un groupe de travailleurs. Elle se

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne

NAFTAL

traduit par une participation à des journées d'étude ou des séminaires permettant aux travailleurs d'actualiser leur savoir ou savoir-faire indispensable à l'accomplissement de leurs tâches.

2.3.2. La formation à l'initiative du travailleur

Il s'agit d'un besoin de formation exprimé par le travailleur à titre individuel qu'il juge nécessaire dans le cadre de son activité professionnelle.

Cette demande de formation doit être dûment motivée, adressée sous couvert de la voie hiérarchique au directeur de l'unité en précisant :

- La nature de la formation
- La durée de la formation
- Le programme de la formation avec l'emploi du temps
- L'organisme de formation

La demande revêtue des avis favorables de l'unité doit être transmise à la direction des ressources humaines pour décision (soit aux conditions défavorables ou favorables).

Si la décision est défavorable : le DRH doit signifier le motif du rejet de la demande de formation du travailleur dans un document qui est transmis au responsable du personnel de l'unité de base pour informer son travailleur.

Si la décision est favorable : le DRH notifie son accord sur document adressé au responsable du personnel de l'unité de base concernée pour informer le travailleur qu'il pourra effectuer sa formation à la condition de ne quitter son poste qu'une seule fois par semaine comme stipulé par le règlement interne de l'entreprise.

2.4. Le plan de formation

Au niveau de NAFTAL, un plan de formation qui ressemble toutes les actions de formation prises en faveur des salariés est élaborées chaque année. Cette opération est centralisée au niveau de la direction générale de l'entreprise / direction exécutive des ressources humaines dans le département de la formation.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

Dans l'entreprise NAFTAL, le plan de formation aide à déterminer les compétences à améliorer chez les salariés et permet d'atteindre les objectifs soit financier, soit organisationnel de toutes les unités de base.

Les responsables de formation de NAFTAL sont tenus d'élaborer et de proposer un plan de formation qui définit les besoins en formation de chaque district GPL, de dresser un bilan périodique de l'exécution du plan de formation, d'assurer l'efficacité de la mise en place des travailleurs formés.

Le plan comprend les objectifs et les contenus des formations, pédagogie à appliquer, la durée et le calendrier de chacune (*Annexe7*) le budget alloué, le niveau professionnel de chaque bénéficiaire, les formes et les moyens d'évaluation des formations.

2.4.1. Le projet du plan de formation

A La fin de chaque année, le Département de formation élabore un projet de plan de formation sur la base des actions non réalisées au cours de l'année écoulées et sur la base des besoins exprimés par toutes les structures pour l'année suivante.

Le projet du plan de formation est validé par toutes les structures de l'organisation (siège de la société, branche commerciale, branche GPL, branche CBR, direction centrale d'affaires sociales et culturelles).

Le Département de la Formation va transmettre au district de Tizi-Ouzou les formation disponibles pour l'année en cours, et le Département Ressources Humaines va informer toutes les unités de base pour la sélection des travailleurs nécessitant une formation. Celles-ci établiront une fiche de recueil des besoins en formation.

Pour être valide, cette fiche doit comporter trois signatures de l'intéressé, la signature du responsable hiérarchique, et /ou le cachet et signature du directeur puis sera envoyée au Département de la Formation pour la décision finale après analyse.

La mise en œuvre du plan de formation se fait au centre de formation dans la Wilaya d'Alger, avec une prise en charge dans de bonnes conditions, des objectifs, de la durée et la période des actions qui seront retenus.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

2.4.2. La mise en œuvre du plan de formation

La loi 90-04 du code général du travail sur la relation du travail en Algérie stipule que l'employeur est obligé de fournir des actes ou actions de formation à son travailleur.

Les opérations de formation à la Direction Exécutive des Ressources Humaines, ce département est chargé de la mise en œuvre et de la concrétisation du plan de formation.

IL devra donc prévoir le budget nécessaire à sa réalisation et connaître :

- l'organisation formatrice pour chaque type de formation
- les prises de prise en charge du candidat à la formation
- les objectifs de la formation
- la période et la durée nécessaire à son déroulement

Dans le cadre de NAFTAL les responsables doivent trouver des organismes de formation qui répondent aux conditions stipulées dans un cahier des charges pour la prise en charge du travailleur qui nécessite une formation : période, durée et type de formation (**annexe 8**) :

- FALD (formation alternée longue durée)
- FAMD (formation alternée moyenne durée)
- Le perfectionnement
- Le recyclage

2.5. Le financement de la formation

Le financement des actions de formation est assuré par l'organisation NAFTAL et assigné par la Direction Générale.

Chaque année NAFTAL consacre 1% de son budget pour la formation de ses effectifs (automatiquement ou obligatoirement).

La loi existe aussi que les entreprises consacrent 1% de leur masse salariale pour les actions de formation du personnel permanent et 1% pour les actions de formation pour les apprentis de l'entreprise.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne

NAFTAL

2.6. La sélection des fournisseurs

Pour une mise en œuvre de ces efforts de formation, NAFTAL possède ses propres centres de formation spécialisés dans les métiers de l'entreprise.

En ce qui concerne les formations permanentes et certains séminaires, l'entreprise a minutieusement sélectionné certains organismes pour répondre à ses besoins.

2.6.1. Identification de l'organisme formateur

Quand les centres de formation interne n'assurent pas tous les moyens matériels et humains nécessaires, l'entreprise NAFTAL est obligée de faire appel à des organismes de formation externes.

Afin d'assurer des formations de qualité pour son personnel qui vont permettre d'atteindre ses objectifs, l'entreprise doit sélectionner des fournisseurs de qualité, pour cela et après avoir élaboré le plan de formation et son budget, l'entreprise va lancer un appel d'offres envoyant les fiches techniques (cahier de charge) élaboré pour une action retenue accompagnée d'un délai pour les réponses.

Une fois que les réponses parviennent à l'entreprise, elle va procéder au choix de la meilleure offre.

Généralement, NAFTAL a recours à deux types d'organismes formateurs :

En interne, NAFTAL dispose de deux centres de formation d'entreprise orientés vers les métiers de base de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers. Ils contribuent fortement au développement, au perfectionnement et à la professionnalisation des travailleurs, dans le cadre des programmes de modernisation des installations de stockage, de distribution et de commercialisation.

Le centre de formation d'EL KHEROUB (CFK) et le centre d'Oran (CFO) sont dotés d'une équipe de formateurs spécialistes de différents métiers de la distribution et de la commercialisation, en plus d'assurer des formations de perfectionnement et de recyclage dans les métiers de base de la société, ils procèdent à l'ajustement des programmes de formation

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

sur mesure, adaptés à des besoins spécifiques de l'entreprise ou des tiers dans les domaines suivants :

- Commercialisation
- Distribution et transport
- HSE
- Exploitation
- Conversion au CPL /C

En plus de ses propres centres de formation, NAFTAL a différents partenaires pour les formations en externe. Celles-ci se font par convention et avec cahier des charges qui détermine les conditions de réalisation du projet de formation :

- IAP (Institut Algérien du Pétrole), BOUMERDES
- INPED (Institut National de Productivité et de Développement industriel), BOUMERDES
- INGP (Institut Supérieur de Gestion et de Planification), BORJ EL KIFFAN
- CPE SONATRACH (Centre de Perfectionnement de l'Entreprise SONATRACH), Oran

Le lieu de la réalisation : la formation est organisée sur le site de NAFTAL ou sur les centres des organismes externes.

2.7. Opération d'évaluation

Se préoccuper des résultats de la formation, des effets produits dans l'entreprise, s'inscrit en effet dans la volonté de l'entreprise NAFTAL de connaître le retour sur investissement des actions de formation qu'elle a initiées.

L'opération d'évaluation à l'entreprise NAFTAL ne se fait pas seulement à l'issue de la formation mais aussi pendant la formation, deux niveaux d'évaluation sont nécessaires, ils serviront à vérifier les résultats proprement dits pour une évaluation optimale des opérations de formation.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

2.7.1. L'évaluation pendant la période de formation (suivi de la formation)

En cours de formation, un suivi régulier est exigé des responsables du personnel afin de mesurer la progression du stagiaire et de contrôler la discipline, la mise en œuvre du programme de formation et les résultats périodiques obtenus par leur agent mis en formation et d'ajuster le programme le cas échéant.

A cet effet, des conventions de formation sont établies au préalable, faisant figurer la périodicité et les éléments de suivi.

Les éléments d'évaluation et d'appréciation du travailleur mis en formation doivent être transmis au responsable du personnel de l'unité par l'organisme de formation, précisant ce qui suit :

- L'assiduité de l'agent : fiche de présence
- Le degré d'assimilation théorique : test de contrôle
- La note obtenue : fiche de notation

En plus des résultats périodiques que transmettra l'organisme formateur, le responsable du personnel de l'unité est chargé, au moins une fois par mois, de contrôler et d'apprécier sur le terrain la conduite et la discipline des agents mis en formation et rend compte au directeur d'unité qui prendra les mesures qui s'imposent en cas d'indiscipline.

Le suivi concernant la mise en œuvre du plan de formation est effectué d'une façon systématique par les responsables du personnel des unités de base de l'entreprise sur la base du canevas relatif au suivi du plan de formation qui doit être transmis, annuellement à la direction des ressources humaines pour analyse et synthèse.

2.7.2. L'évaluation après la période de formation

A l'issue de la période de formation, il s'agira d'en évaluer l'efficacité. Pour ce faire, l'entreprise NAFTAL procède en deux temps :

2.7.2.1. Evaluation à chaud :

Cette évaluation est faite à l'issue immédiate de la période de formation afin de recueillir le degré de satisfaction des stagiaires, de mesurer l'efficacité pédagogique du stage et de

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leur acquis dans leur situation de travail.

C'est le stagiaire lui-même qui évalue la totalité de sa formation à l'aide d'un « questionnaire d'évaluation de satisfaction à chaud » (*Annexe 9*) qui lui sera remis une fois sa formation terminée.

Ce questionnaire propose plusieurs éléments d'évaluation, identiques pour tous les questionnaires afin de faciliter l'objectivité de l'analyse qui sera faite ultérieurement.

- Tout à fait en désaccord
- En désaccord
- Plus ou moins en accord
- En accord
- Tout à fait en accord

Le candidat devra choisir les propositions qui lui sont suggérées pour faciliter son évaluation et lui permettre de donner son avis sur :

- Les objectifs et le contenu de la formation
- La méthodologie et le matériel pédagogique
- L'appréciation du formateur
- L'ambiance et la participation au sein du groupe
- L'organisation : locaux, durée...
- La méthode et l'efficacité de l'apprentissage
- La globalité de la formation

Une case est également réservée aux commentaires et aux recommandations personnelles du travailleur.

La synthèse : après l'étude du questionnaire d'évaluation sur les actions de formations mises en œuvre, le responsable de la formation élabore une synthèse qui résume les résultats obtenus, concernant la qualité de la formation exercée.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

2.7.2.2. Evaluation à froid

Cette évaluation, faite après une période d'activité dans le poste de travail, c'est une appréciation de la mise en pratique de la formation. Elle varie selon l'importance du poste et du contenu de la formation :

- Un mois et demi pour les postes d'exécution
- Deux mois et demi pour les postes de maîtrise
- Trois mois et demi pour les cadres
- Quatre mois et demi pour les cadres supérieurs

Après la formation et dans un délai suffisant pour que la mise en œuvre concrète ait pu avoir lieu, le responsable hiérarchique direct évalue l'atteinte des objectifs de la formation exprimés en termes de compétences professionnelle (être capable de ...). Cette évaluation se fait en situation professionnelle, le travailleur lui-même peut y participer en Co-évaluation.

Ce niveau se fait dans le but d'évaluer les formés dans le milieu de travail par des épreuves pratiques, afin de découvrir s'ils appliquent les connaissances acquises pendant la formation.

Pour cette évaluation, on peut d'abord utiliser un guide d'observation, un questionnaire d'auto-évaluation, un entretien de suivi ou d'observation d'indicateurs liés à la performance de la personne. Après recueil de toutes les informations, le responsable hiérarchique remplira un « questionnaire d'évaluation à froid » (**Annexe 10**) qu'il fera signer par l'intéressé pour donner son avis sur l'appréciation, puis à la direction de la formation pour un avis ultime sur cette formation. (**Annexe 11**).

Plusieurs mois après, on peut aussi mesurer les impacts de la formation sur les résultats du service ou de l'entreprise, les responsables hiérarchiques pourront observer, en situation de travail, ses effets sur les compétences individuelles et le rendement.

2.8. Le bilan de formation

Chaque année, les responsables du personnel des unités de NAFTAL établissent un bilan annuel de formation et le transmettent à la direction des ressources humaines pour étude et synthèse.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

Ce bilan est un document comptable qui permet de décrire la situation de la formation à une date donnée et pour mesurer tous les résultats.

Il permet aux responsables de la formation d'enregistrer dans le moindre détail les objectifs retenus par chaque action de formation et d'étudier les actions prévues qui sont réalisées et celles non réalisées.

Il permet aussi d'inscrire le montant qu'il a mis à la disposition de son action de formation (*Annexe 12*).

Il y a deux catégories de bilan de formation :

- **Bilan qualitatif** : il comprend le résultat de la formation en qualité, il mesure l'efficacité des actions de formation.
- **Bilan quantitatif** : c'est un bilan chiffré des actions de formation réalisées durant cet exercice, il comprend :
 - Les coûts des formations
 - Le nombre d'agents formés
 - Le nombre d'agents réalisés.

Section 03 : enquête sur la contribution de la formation dans la performance organisationnelle

Cette section vise à étudier la contribution de la formation dans la performance organisationnelle de la société NAFTAL à travers les résultats obtenus d'une enquête sur le terrain par un questionnaire et un guide d'entretien auprès des salariés.

1. Enquête par questionnaire

Elle est consacrée à l'analyse et à l'interprétation des données recueillies par le biais du questionnaire.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

1.1. La taille de l'échantillon et les participants à l'enquête

Il s'agit de présenter la population d'enquête selon les caractéristiques personnelles, dans le but de nous munir d'une base des données explicatives qui servira à l'analyse des différents émanant des enquêtes.

Dans le cadre de cette recherche, notre population d'étude fait référence aux personnels qui composent la direction de NAFTAL et ses centres d'emplissage.

D'abord nous, avons déterminé notre échantillon par rapport à la population mère, d'après les résultats de cette sélection, celui-ci a été estimé, à 10% de la population mère, or 82 enquêtés.

Nous avons opté pour la méthode de KREJCIE et MORGAN (1970)¹.

Cette méthode est uniquement recommandée lorsque le chercheur connaît avec exactitude la taille de la population d'étude². Elle permet de déterminer la taille de l'échantillon, remplissant le critère de représentativité selon la formule suivante :

$$S = \frac{X^2 NP (1-P)}{d^2 (N-1) + X^2 P (1-P)}$$

- S= la taille de l'échantillon nécessaire³
- X²= table valeur du chi deux pour 1 degré de liberté et un niveau de confiance de 95% soit la valeur de 3.8416⁴
- N= la taille de la population⁵
- P= la proportion de la population (censée être 50% du moment que cela, permet de garantir la taille de l'échantillon maximal)⁶
- D= degré de précision accepté(0,1)⁷

¹ KREJCIE.R-V et MORGAN.D-W, Determining sample size for research activities. Educational and psychological measurement, 1970, 30(3), P607-610.

² Les résultats obtenus ont été vérifié par l'application « Simple size calculator » disponible sur le site <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, Consulté le 05/11/2021 à 10h.

³ Required simple size

⁴ The table value of chi-square for 1 degree of freedom at the desired confidence level (3,8416)

⁵ The population size

⁶ The population proportion (assumed to be 50 since this would provide the maximum sample size)

⁷ The degree of accuracy expressed as a proportion (05)

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

Le tableau suivant synthétise l'ensemble de ces résultats :

Tableau N°09 : l'échantillon de l'étude

	Population mère	L'échantillon de l'étude(RH)	
		En nombre	En %
NAFTAL	541	82	15

Source : réalisé par nos soins

Ensuite, cet échantillon a été réparti sur la base des catégories socioprofessionnelles approuvées par l'entreprise. Cette répartition a été effectuée selon la méthode d'échantillon stratifiée dont son principe est le suivant :

Tableau N°10 : la répartition de l'échantillon selon les CSP

CSP	RH/CSP		L'échantillon de RH/CSP	
	En nombre	En %	En nombre	En %
Cadres	64	12	10	12
Agent de maîtrise	241	45	37	45
Agent d'exécution	236	43	35	43
Total	541	100	82	100

Source : réalisé par nos soins

Il est à signaler que 82 questionnaires devaient être distribués et suite aux contraintes rencontrées sur le terrain (l'entreprise a interdit le questionnaire vu la pandémie la covid-19), nous avons limité uniquement à 20 questionnaires.

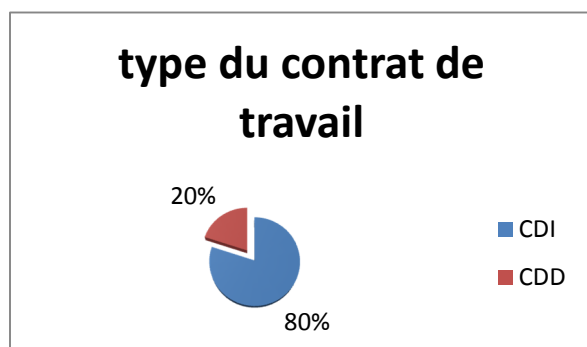
Tableau N°11 : composition de l'échantillon selon le type de contrat.

Type de contrat	Fréquence	Pourcentage
CDI	16	80
CDD	4	20
TOTAL	20	100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

Figure N°14: composition de l'échantillon selon le type de contrat du travail



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau.

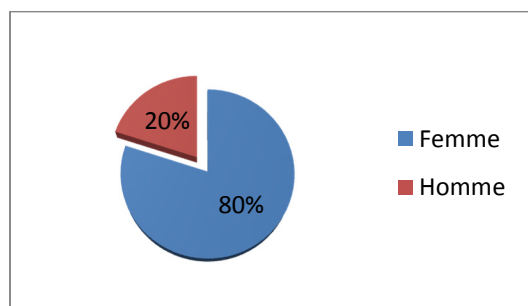
Les résultats montrent que 16 personnes sur 20, soit un taux de 80% ont des contrats du travail indéterminés, en revanche, 04 personnes, soit un taux de 20% ont des contrats du travail déterminés.

Tableau N°12 : composition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Femme	2	10
Homme	18	90
TOTAL	20	100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

Figure N°15 : composition de l'échantillon selon le sexe.



Source : élaboré par nous-même sur la base des résultats du tableau.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

On constate que le nombre des hommes est supérieur à celui des femmes, soit respectivement 90% contre 10%.

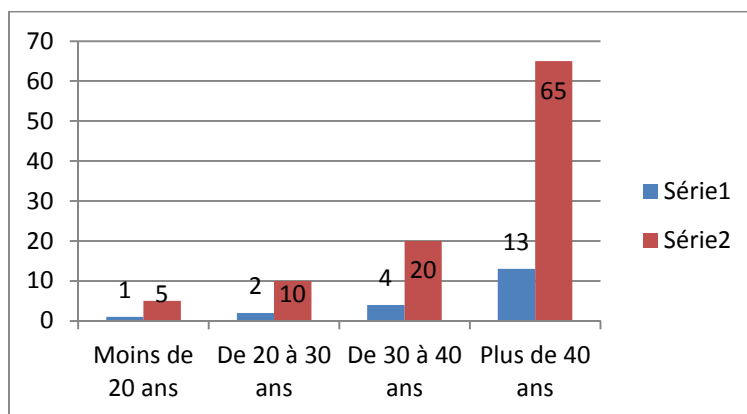
Cet exemple est très révélateur quand à la domination d'effectifs masculins au sein de la NAFTAL.

Tableau N°13 : composition de l'échantillon selon l'âge.

Tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage
Moins de 20 ans	1	5
De 20 à 30 ans	2	10
De 30 à 40 ans	4	20
Plus de 40 ans	13	65
Total	20	100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

Figure N°16 : composition de l'échantillon selon l'âge.



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau.

D'après la figure N°03, on constate que 65% de la population étudiée est âgée plus de 40 ans, 20% est âgée de 30 à 40 ans, 10% est âgée de 20 à 30 ans.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

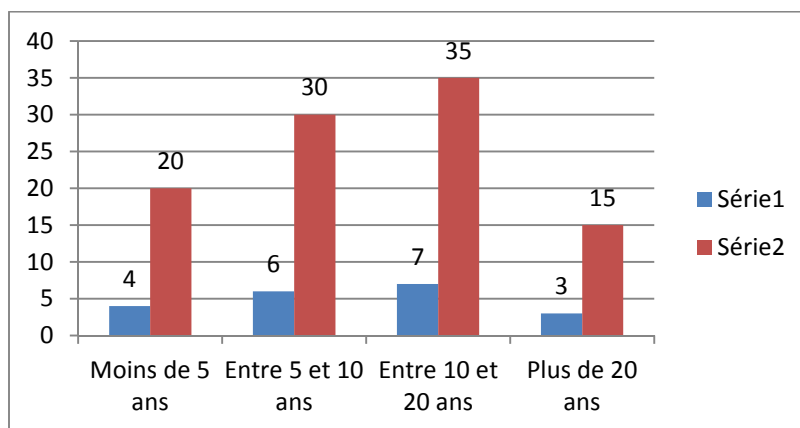
Cependant, le nombre des personnes interrogées qui ont moins de 20 ans est le plus faible, représentant 5 % de notre échantillon. Cette interprétation démontre que les salariés de la NAFTAL ont des âges variés.

Tableau N°14 : expérience professionnelle

L'ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	4	20
Entre 5 et 10 ans	6	30
Entre 10 et 20 ans	7	35
Plus de 20 ans	3	15
Total	20	100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

Figure N°17 : expérience professionnelle



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau.

D'après ce graphique nous remarquons que la plupart des salariés de l'échantillon enquêtés ont une ancienneté plus de 05 ans avec un pourcentage de 80 %, et 20% pour ceux qui ont une ancienneté moins de 5 ans.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

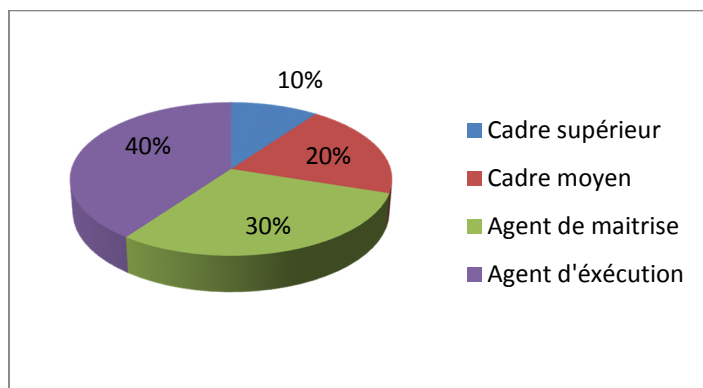
Cela signifie qu'il y a une grande stabilité des ressources humaines dans la société NAFTAL qui est dû aux bonnes conditions et ressources offertes au travail, ce qui confirme les résultats de la question N°09.

Tableau N° 15 : présentation des catégories socioprofessionnelles

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre supérieur	2	10
Cadre moyen	4	20
Agent de maîtrise	6	30
Agent d'exécution	8	40
Total	20	100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

Figure N°18 : présentation des catégories socioprofessionnelles



Source : élaboré par nous-même sur la base des résultats du tableau.

D'après ces résultats, nous constatons que notre échantillon est constitué de quatre catégories socioprofessionnelles, le tableau ci-dessus montre que la catégorie des agents d'exécution est la plus élevée dans l'organisation avec un pourcentage de 40%, suivi par la catégorie des agents de maîtrise avec un taux de 30%, 20% pour la catégorie des cadres moyen, et enfin la catégorie des cadres supérieurs avec un taux de 10%.

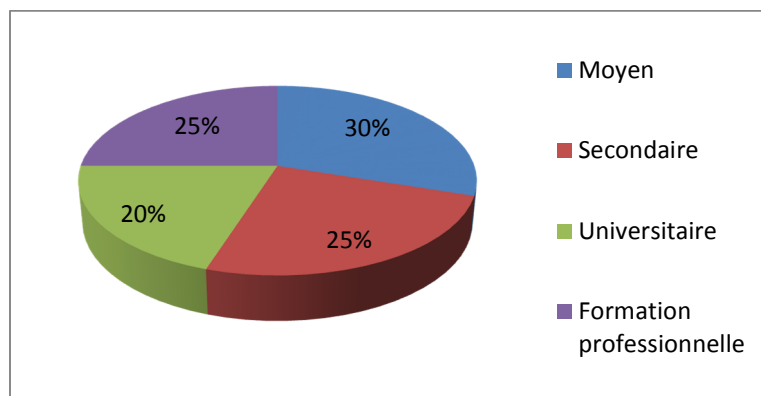
Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

Tableau N°16 : le niveau d'instruction du personnel

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Moyen	6	30
Secondaire	5	25
Universitaire	4	20
Formation professionnelle	5	25
Total	20	100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

Figure N°19 : le niveau d'instruction du personnel



Source : élaboré par nous-même sur la base des résultats du tableau.

L'analyse de notre échantillon nous donne le portrait suivant : 30% des personnes interrogées n'ont pas dépassées le niveau moyen, 25% d'entre eux ont un niveau secondaire, 20% ont un niveau universitaire, et le reste du pourcentage qui est équivalent à 25% ont obtenu un diplôme de la formation professionnelle.

On ne constate que la moitié de la population étudié à un niveau académique moyen et secondaire, ce qui pousse l'entreprise à effectuer plus de formation pour son personnel pour acquérir plus de compétences.

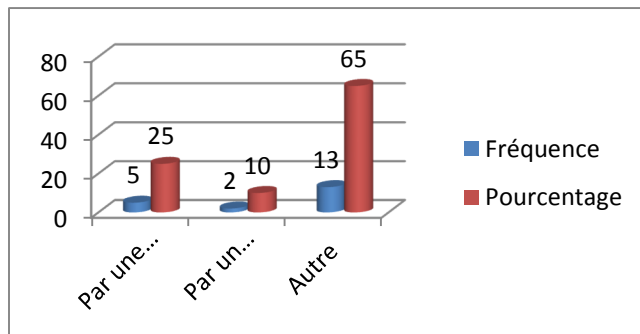
Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

Tableau N°17 : le recrutement

Recrutement	Fréquence	Pourcentage
Par une demande	5	25
Par un intermédiaire	2	10
Autre	13	65
Total	20	100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête

Figure N°20 : le recrutement



Source : élaboré par nous-même sur la base des résultats du tableau

Selon les résultats du tableau , 25 % de la population enquêtée ont été recruté par une demande personnelle, 10% par un intermédiaire, et 65% ont été recruté par autre moyen de recrutement.

A travers notre étude, nous constatons que la société NAFTAL fait recours au recrutement par plusieurs moyens, surtout au recrutement externe, parcequ'il productif, et il apporte des qualifications.

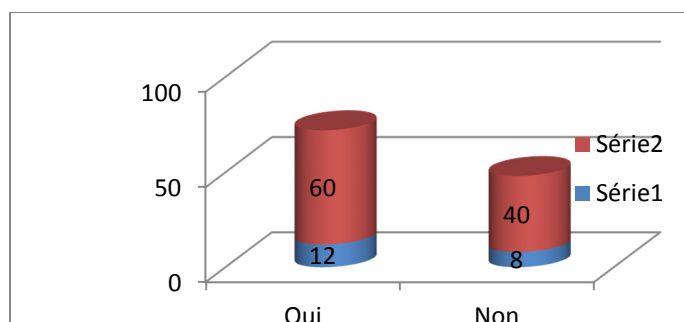
Tableau N° 18 : les compétences

Validation	Fréquence	Pourcentage
Oui	12	60
Non	8	40

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

Figure N°21 : les compétences



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau.

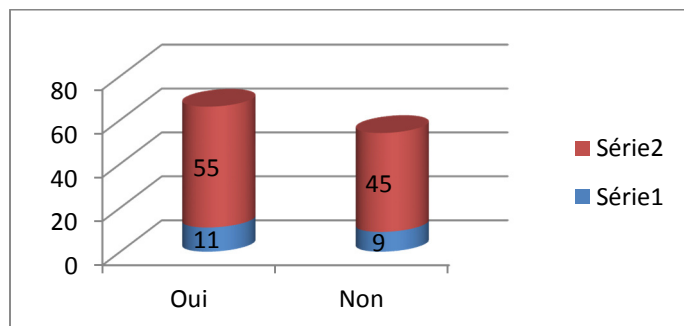
Plus de la moitié des salariés concernés par le questionnaire (60%) ont nous validés que leurs compétences sont-elles prises en comptes lors du recrutement. A travers ce résultat nous constatons que le recrutement est une pratique très représentative pour l'entreprise NAFTAL et qui a un impact significatif et positif sur la performance de l'organisation à savoir la performance économique puisque les compétences influence directement sur la productivité.

Tableau N°19 : adéquation formation/emploi

Validation	Fréquence	Pourcentage
Oui	11	55
Non	9	40
Total	20	100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

Figure N°22 : adéquation formation/emploi



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

D'après le résultat du tableau ci-dessus, 55% des salariés enquêtés confirment que le post qu'ils occupent est adéquat avec leurs formations de base, tandis que 45% disent que le post qu'ils occupent n'est pas adéquat avec leurs formations de base.

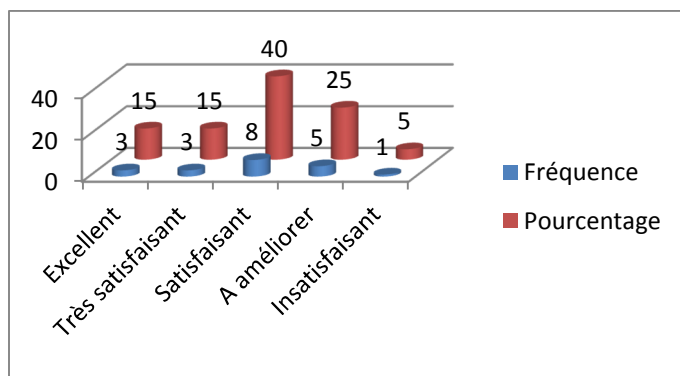
Nous comprenons que la question de l'adéquation formation-emploi est un enjeu important dans la société NAFTAL.

Tableau N°20 : évaluation des conditions et ressources offertes par la société

Appréciations	Fréquence	Pourcentage
Excellent	3	15
Très satisfaisant	3	15
Satisfaisant	8	40
A améliorer	5	25
Insatisfaisant	1	5
Total		100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

Figure N°23: évaluation des compétences et ressources offertes par la société



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau.

A travers ce résultats, 40% de la population d'étude déclarent qu'ils sont satisfaits des conditions et ressources offertes par leur société, 30% disent que ces conditions et ressources sont excellentes et très satisfaisantes, tandis que 25% déclarent que ces ressources et conditions à améliorées, et enfin 5% disent ces dernières sont insatisfaisantes. Nous déduisons en général que la majorité des RH de la société sont satisfaites aux conditions et ressources de travail offertes par leur entreprise.

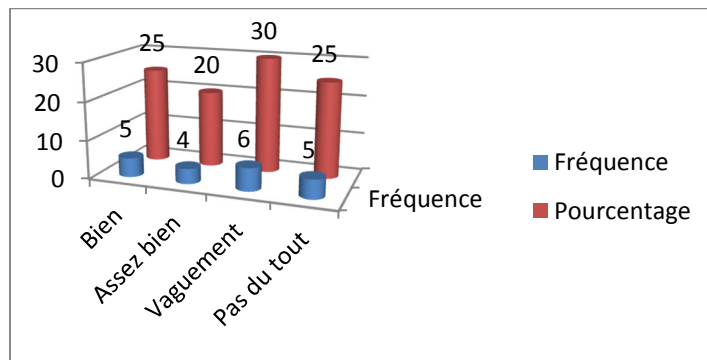
Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

Tableau N°21 : connaissances réglementaires en matière de formation

Connaissances réglementaires	Fréquence	Pourcentage
Bien	5	25
Assez bien	4	20
Vaguement	6	30
Pas du tout	5	25
Total	20	100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

Figure N°26 : connaissances réglementaires en matière de formation



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

Plus de la moitié de la population interrogée déclarent connaître les dispositions réglementaires en matière de formation, soit 30% les connaissent vaguement, 45% les connaissent entre bien et assez bien, par contre un taux de 25 % déclarent connaître pas ces réglementations.

Si on fait rapport de ces résultats avec l'ancienneté au travail, nous constatons que les employés qui exercent leurs travaux depuis plus de 20 ans c'est eux qui connaissent vaguement les dispositions réglementaires de l'organisation, donc l'ancienneté joue un rôle important dans la connaissance réglementaire de l'entreprise.

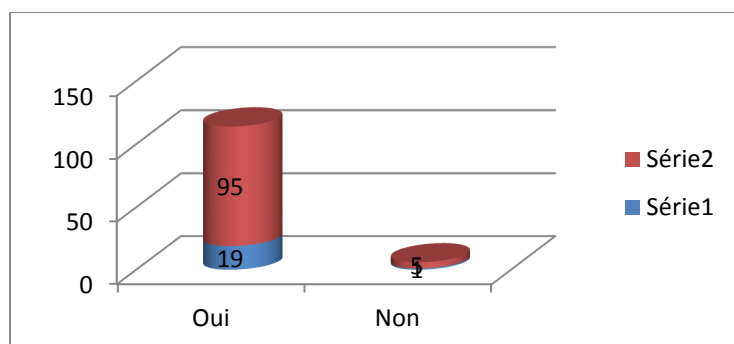
Tableau N°22 : présentation du nombre des salariés ayant bénéficiés d'une formation

Validation	Fréquence	Pourcentage
Oui	19	95
Non	1	5
Total	20	100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

Figure N°27 : nombre des salariés bénéficiés de formation



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau.

A partir du tableau N°11 et de la figure N°8, il paraît que la majorité des salariés concernés par l'étude ont déclarés qu'ils ont bénéficiés de formation avec un taux de 95%, la partie restante qui est avec un taux de 5% n'est pas bénéficiée de formation.

Il a noté que l'entreprise s'intéresse à développer le potentiel de ses salariés à travers des investissements en formation, qui leurs permetts d'être plus formés, et ainsi s'adapter aux nouvelles stratégies qui sont adaptés par l'entreprise.

Si oui, votre formation suite à :

Tableau N°23 : demandeur de la formation suivie

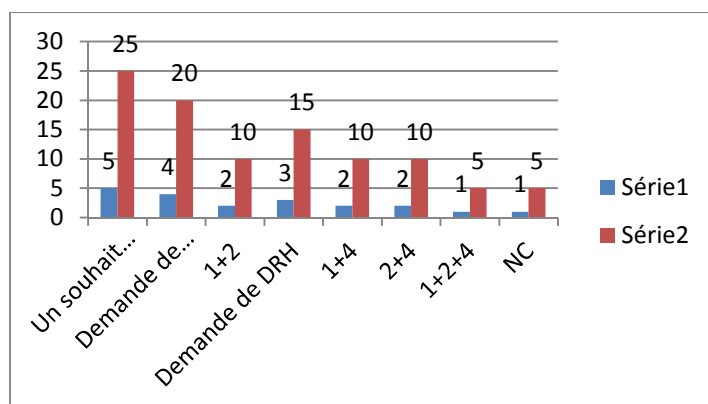
Les demandeurs de formation	Fréquence	Pourcentage
Un souhait exprimé par vous	5	25
Demande de votre hiérarchie	4	20
1+2	2	10
Demande de DRH	3	15
1+4	2	10
2+4	2	10
1+2+4	1	5
NC	1	5
Total	20	100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

Remarque : une personne peut donner plusieurs réponses à cette question.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

Figure N°28 : demandeur des formations suivies



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau.

Près de la moitié de la population interrogée dit avoir des formations suite à la demande de leur DRH ou la demande de leur hiérarchie, 25 % des agents interrogés disent avoir suivi des formations suite à leurs propres souhaits, ceci dit que le souhait de formation exprimée sur les fiches d'appréciations est pris en considération.

Abréviation des chiffres :

1+2 : un souhait exprimé par vous + la demande de la hiérarchie.

1+4 : un souhait exprimé par vous + la demande de DRH

2+4 : la demande de la hiérarchie + la demande de DRH

1+2+4 : un souhait exprimé+ la demande de la hiérarchie+ la demande de DRH

N.C : non concerné

Tableau N°24 : types de formation suivie selon les CSP

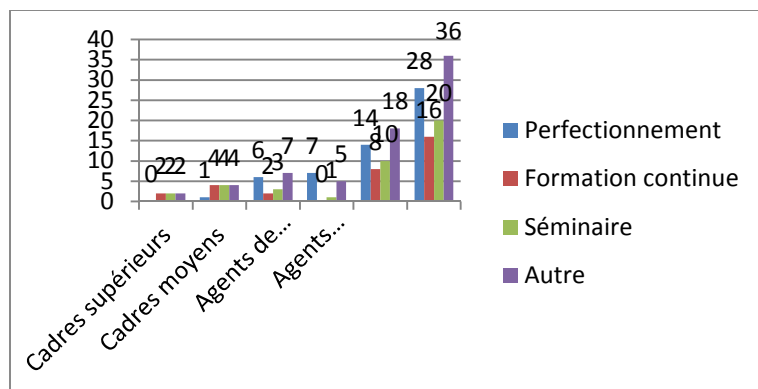
Type de formation	Catégorie socioprofessionnelle				Fréquence	Pourcentage
	Cadres supérieurs	Cadres moyens	Agents de maîtrise	Agents d'exécution		
Perfectionnement	0	1	6	7	14	28
Formation continue	2	4	2	0	8	16
Séminaire	2	4	3	1	10	20
Autre	2	4	7	5	18	36
Total	6	13	18	13	50	100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

Remarque : une même personne peut donner plusieurs réponses à cette question

Figure N°29 : types de formations suivies selon les C.S.P



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau.

Cette question a pour but d'identifier les type de formation déjà suivis pour chaque 'une des catégories socioprofessionnelles.

On constate que les cadres supérieurs ne sont pas concernés par les formations de perfectionnement, mais sont les agents de maitrise et les agents d'exécution les plus concernés,

Formation continue est partagée entre les cadres supérieurs et les cadres moyens, et le nombre des agents de maitrise suivi ce type de formation est enregistré peu, et pour les agents d'exécution ne sont pas concernés par cette formation.

Pour le séminaire, c'est le type de formation qui concerne toute les catégories socioprofessionnelle, du cadres jusqu'aux exécutants, et les cadres est la catégorie la plus touchée par cette formation.

Et enfin, pour autres types de formation, toutes les catégories sont concernées, à savoir le type de besoin en formation.

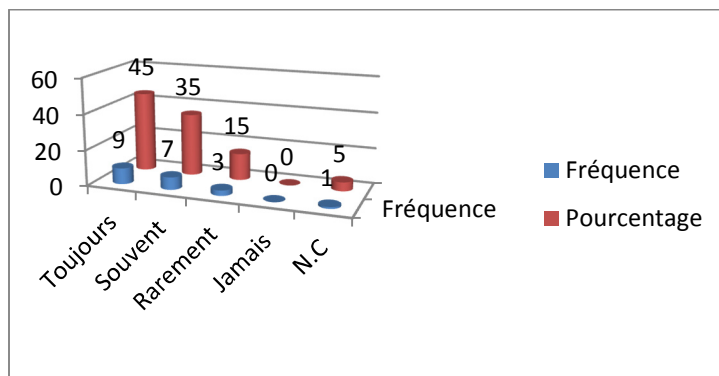
Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

Tableau N°25 : acquisition des connaissances et qualifications après formation

Appréciation	Fréquence	Pourcentage
Toujours	9	45
Souvent	7	35
Rarement	3	15
Jamais	0	0
N.C	1	5
Total	20	100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

Figure N°30 : acquisition des connaissances et qualifications après formation.



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau.

Soit un taux de 80% des salariés interrogés partagé entre ceux qui trouvent que les formations suivies sont toujours et souvent les as aidées à acquérir des connaissances et perfectionner les qualifications, et 15% pour ceux qui les rarement aidés. D'après ces résultats, les agents formés trouvent une satisfaction des formations suivies puisque ceci les aides à perfectionner leurs qualifications professionnelles et de mieux maitriser leurs taches.

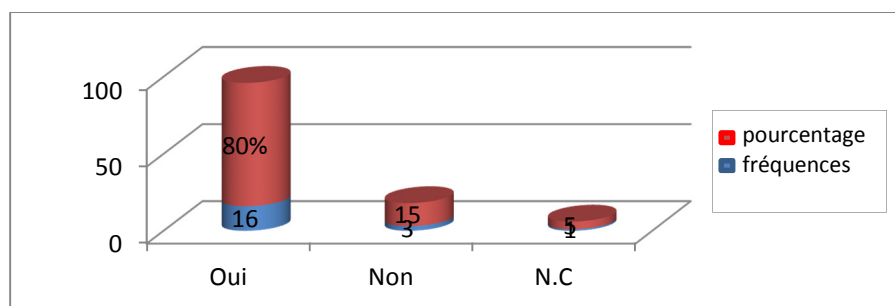
Tableau N°26 : le suivi après formation

Validation	Fréquence	Pourcentage
Oui	16	80
Non	3	15
N.C	1	5
Total	20	100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

Figure N°31 : le suivi après formation



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau.

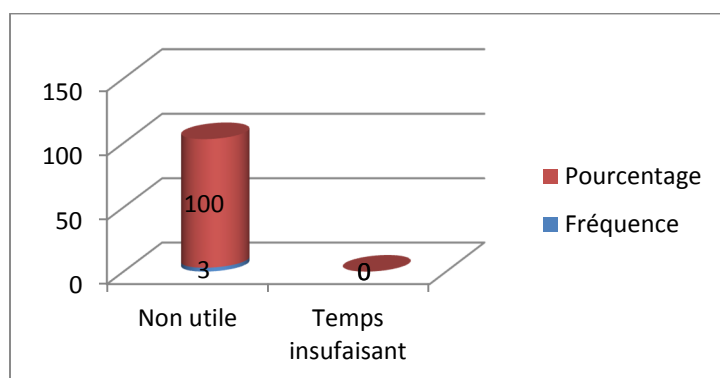
Si non, pourquoi ?

Tableau N°27 : le suivi après formation

Validation	Fréquence	Pourcentage
Non utile	3	100
Temps insuffisant	0	0
Total	3	100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

Figure N° 32 : le suivi après formation



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau.

Pour cette question, 80% des agents interrogés confirment qu'ils ont été suivis par leur hiérarchie après leur formation, 20% disent qu'ils n'ont pas été suivis par la hiérarchie après formation, vu que le type de formation déjà suivi ne demande pas un suivi par la hiérarchie, tel que confirment les tableaux N°15 et N°16.

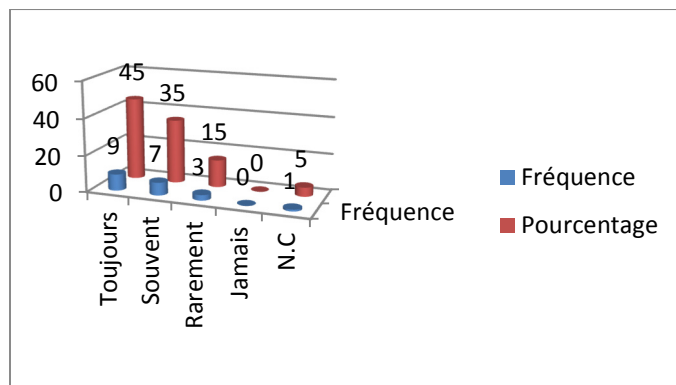
Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

Tableau N°28 : formation et exigence du post de travail

Appréciation	Fréquence	Pourcentage
Toujours	9	45
Souvent	7	35
Rarement	3	15
Jamais	0	0
N.C	1	5
Total	20	100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

Figure N°33 : formation et exigence du post de travail



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

Pour cette question, 45% des salariés interrogés confirment que les formations suivies, ont toujours répondu aux exigences de leurs postes de travail, 35% confirment que ces formations suivies ont souvent répondu aux exigences de leurs postes de travail, car sont des formations qui répondent à leurs besoins, cela les conduits à les appliquées dans leurs activités, voir la réponse de la question N°13 où 80% de la population sondée confirme que ces formations les as aidées à acquérir des connaissances et perfectionner leurs qualifications professionnelles.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

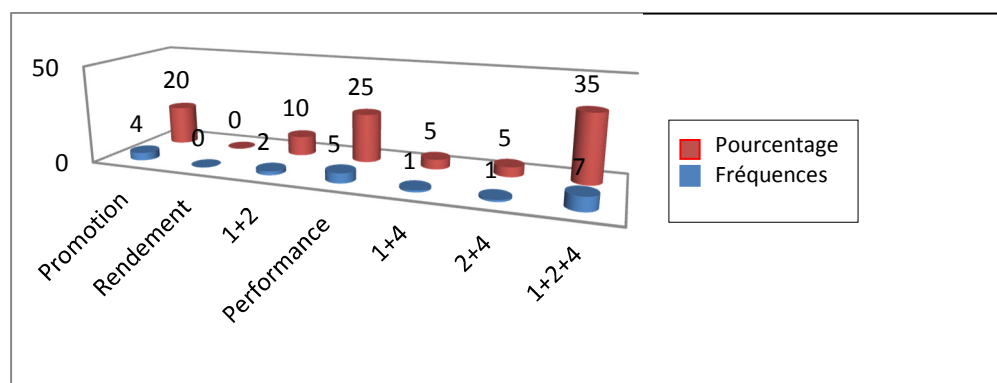
Tableau N°29 : l'apport de la formation

L'apport de la formation	Fréquence	Pourcentage
Promotion	4	20
Rendement	0	0
1+2	2	10
Performance	5	25
1+4	1	5
2+4	1	5
1+2+4	7	35
Total	20	100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

Remarque : une même personne peut donner plusieurs réponses à cette question

Figure N° 34 : l'apport de la formation



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

Pour cette question, 25% des personnes interrogées attendent de la formation qu'elles leur apportent performance et une meilleure maîtrise du post du travail, 20% disent qu'ils ambitionnent à des promotions, le taux de 35% affirme que les agents formés cherchent une promotion, un rendement et une meilleure performance pour le post du travail.

Abréviation des chiffres :

1+2 : promotion + rendement

1+4 : promotion + performance

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

2+4 : rendement + performance

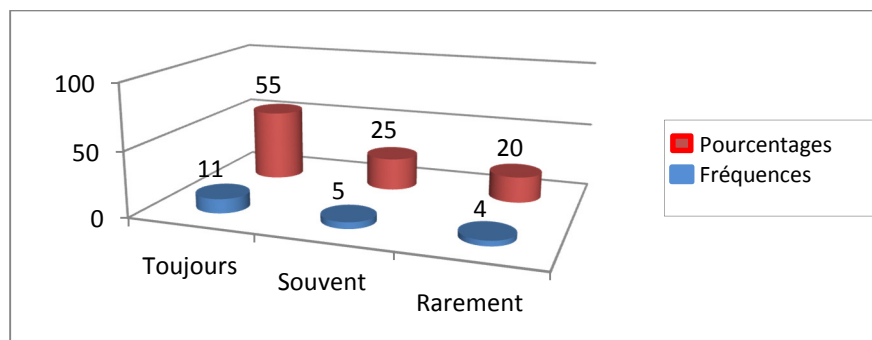
1+2+4 : promotion+ rendement + performance

Tableau N°30 : la motivation par la formation

Appréciation	Fréquence	Pourcentage
Toujours	11	55
Souvent	5	25
Rarement	4	20
Total	20	100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête

Figure N° 35 : la motivation par la formation



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

Plus que la moitié des formés trouve que la formation était toujours un moyen motivant, soit un taux de 55%. Les formés de retour à son travail, il est complètement motivé, il maîtrise son travail avec aisance, avec envie de mettre en pratique et exécution ces connaissances et qualifications acquises lors de la formation.

Une formation signifie tôt tard une promotion ceci dit un épanouissement financier, l'employeur s'il est épanoui, il fourni plus d'efforts, il y a de la satisfaction.

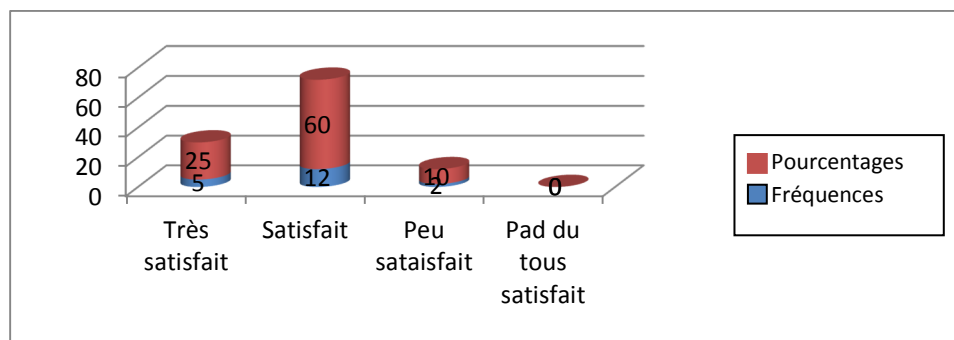
Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

Tableau N°31 : l'appréciation sur les formations assurées au niveau de la société

Appréciation	Fréquence	Pourcentage
Très satisfait	5	25
Satisfait	12	60
Peu satisfait	2	10
Pad du tous satisfait	0	0
Total	20	100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête

Figure N° 36 : l'appréciation sur les formations assurées au niveau de la société



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

D'après le tableau N°22 et la figure N°19, étant donné que plus de la moitié des ressources humaines concernées par l'étude de l'échantillon 60% sont satisfaits, et 25% sont très satisfait par les formations assurées au niveau de l'entreprise, cependant la partie restante qui représente 10 % n'est pas fortement convaincue par les formations au sein de leur société.

Cela signifie que les formés aiment suivre des formations assurées au niveau de leurs société, ce qui pourrait s'expliquer que se former au niveau du complexe ou en entreprise leur permet d'être toujours présent sur leurs terrain, et d'être présent au service de son poste si une urgence se présente, cela signifie également que les moyens pédagogiques utilisés pour se former sont adaptés et la qualité des formations offertes par la société NAFTAL sont excellentes.

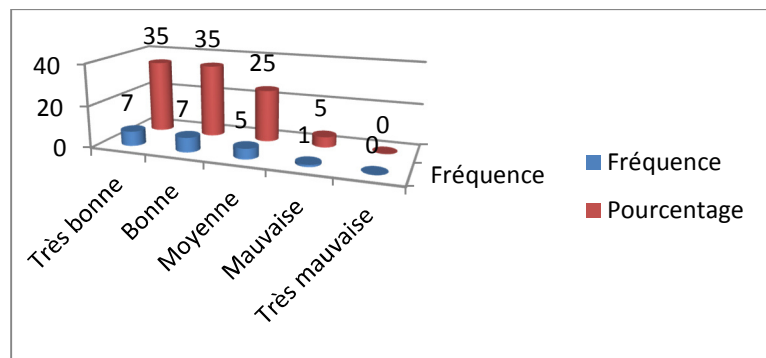
Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

Tableau N°32 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la performance de NAFTAL

Appréciation	Fréquence	Pourcentage
Très bonne	7	35
Bonne	7	35
Moyenne	5	25
Mauvaise	1	5
Très mauvaise	0	0
Total	20	100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête

Figure N°37 : la performance de la société NAFTAL



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

Selon les résultats du tableau, 70 % des salariés interrogés évaluent la performance de NAFTAL entre très bonne et bonne, 25% de la population interrogée disent sur la performance de leur société moyenne, 5 % disent qu'elle est mauvaise. Cela signifie que la performance de NAFTAL est bonne dans son ensemble.

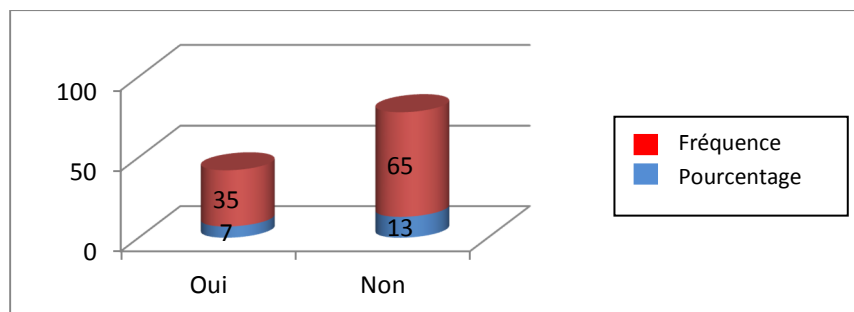
Tableau N°33 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis les intervenants mécontents de la performance de NAFTAL

Validation	Fréquence	Pourcentage
Oui	7	35
Non	13	65
Total	20	100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

Figure N° 38 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis les intervenants mécontents de la performance organisationnelle



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

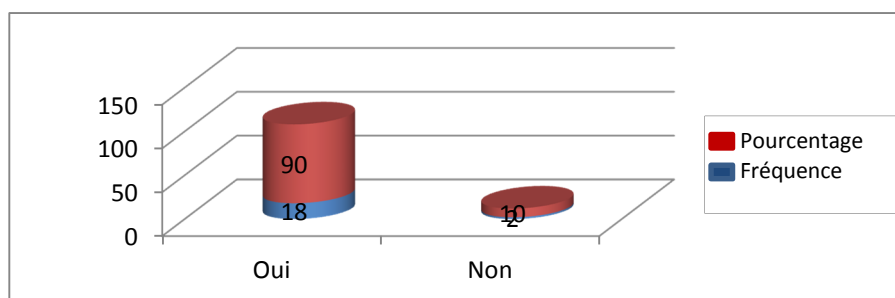
D'après le tableau N° et la figure N°, nous constatons que 35% des salariés enquêtés affirment que les intervenants (personnel, bailleurs de fond, conseil d'administrations) se disent mécontent de la performance de l'organisation, tandis que 65% sont pas d'accord que les intervenants de la société sont mécontent sa performance organisationnelle. Cela signifie que ces intervenants sont contents de la performance organisationnelle de NAFTAL.

Tableau N°34 : nécessité de la formation pour la performance organisationnelle.

Validation	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	90
Non	2	10
Total	20	100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête

Figure N°39 : nécessité de la formation pour la performance organisationnelle



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

Les résultats du tableau N°25 et de la figure N°22 montrent que la partie des salariés convaincus de la nécessité de la formation pour la performance organisationnelle est dominante, elle constitue 90% des salariés enquêtés, en effet, ces salariés considèrent que la formation contribue à la performance de leurs de leurs organisation, tandis que la minorité n'est pas d'accord avec ce constat, cette dernière ne dépasse pas 10% de l'ensemble des salariés concernés par l'étude.

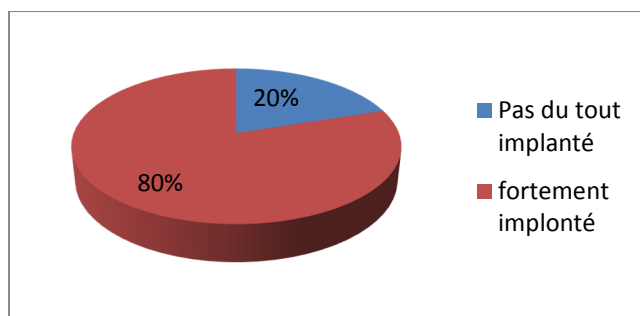
Cela mène à dire que la formation est assez primordial dans la performance organisationnelle au niveau de NAFTAL d'un point de vue stratégique, ce qui est justifié par les résultats obtenus à travers notre enquête.

Tableau N°35 : l'importance des programmes de formation pour les besoins futurs de la société

Validation	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout implanté	4	20
fortement implanté	16	80
Total	20	100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête

Figure N°40 : l'importance des programmes de formation pour les besoins futurs de la société



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

80% des participants de cet échantillon ont jugé que les programmes de formations utilisés les permettent à les rendre apte à répondre aux besoins futurs de leurs post de travail. Cela signifie qu'ils ont eu l'occasion d'exploiter des nouvelles compétences acquises lors de la formation pertinentes avec les besoins du post de travail.

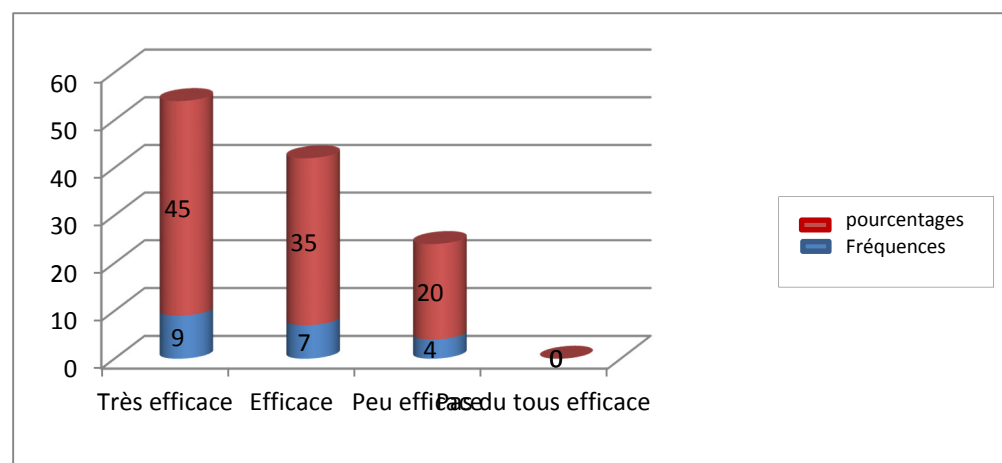
Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

Tableau N°36 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la performance organisationnelle après formation

Appréciation	Fréquence	Pourcentage
Très efficace	9	45
Efficace	7	35
Peu efficace	4	20
Pas du tout efficace	0	0
Total	20	100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête

Figure N° 41 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la performance organisationnelle après formation



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

80% du personnel sondé mesure la performance de leur société après la formation entre efficace et très efficace, 20% la mesure peu efficace, ce qui signifie que la formation est un bon moyen pour l'amélioration de la performance de l'organisation.

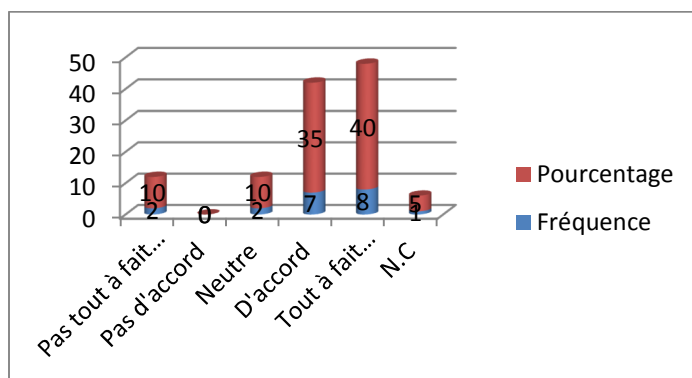
Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

Tableau N°37 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'amélioration de la performance organisationnelle par le suivi et l'évaluation de la formation effectuée

Appréciation	Fréquence	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	2	10
Pas d'accord	0	0
Neutre	2	10
D'accord	7	35
Tout à fait d'accord	8	40
N.C	1	5
Total	20	100

Source : conception personnelle à travers les résultats de notre enquête

Figure N°42 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'amélioration de la performance organisationnelle par le suivi et l'évaluation de la formation effectuée



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

D'après les résultats du tableau, 40% des salariés interrogés de la société NAFTAL sont tout à fait d'accord que le suivi et l'évaluation des formations effectuées permet d'améliorer la performance organisationnelle de leurs société, 35% sont également d'accord, 10% de ces salariés sont neutre, 10% estiment que ne sont pas d'accord. Toute fois, nous constatons sur le fait que l'évaluation et le suivi de la formation est une étape importante pour mesurer l'efficacité de la formation.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

2. Guide de l'entretien

Le tableau suivant synthétise les informations que nous avons recueillies à travers l'entretien que nous avons effectué avec le chef de service RH

Tableau N°38 : questions et réponses de l'entretien avec le chef de service RH

N°	Questions	Réponses
01	Comment pouvez-vous nous définir la formation ?	<i>La formation en entreprise est l'ensemble des mesures privilégiées par une organisation qui permet aux employés de peaufiner certaines compétences et d'en développer de nouvelles.</i>
02	En tant que responsable des ressources humaines, quel est votre rôle pour former vos salariés ?	<ul style="list-style-type: none"> <i>-Identification et analyse des besoins en formation</i> <i>- Planification et conception de la formation</i> <i>- Diffusion de la formation</i> <i>- Evaluation et suivi post-formation</i>
03	Comment vous procédez pour déterminer les besoins en formation de votre société ?	<i>La formation doit être prévue dans le cadre d'une planification stratégique des RH et correspondre aux objectifs organisationnels de l'entreprise.</i>
04	Quelle stratégie mettre en œuvre votre société pour former ses employés ?	<i>La formation peut se décliner sous diverses formes, par exemple sur les lieux de travail, en séminaire extérieur ou encore en ligne. Souvent donnée à la suite de l'initiative d'une entreprise ou de requêtes d'employés, la formation en organisation est fortement encouragée.</i>
05	Selon vous, est ce que la formation motive vos salariés ?si oui dite-nous comment ?	<i>Augmenter la production, pénétrer un marché étranger, acquérir des parts de marché, réduire le nombre d'accidents ou d'erreurs, aussi outil de recrutement interne et gestion des carrières.</i>
06	La politique de formation appliquée permet-elle à la ressource humaine	<i>La formation comme une dépense, mais bien comme un investissement à court, moyen et</i>

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

	de votre société d'être plus performante ?	<i>long terme qui profitera tôt ou tard au succès de l'entreprise. Songez-y bien : dans le contexte économique et démographique.</i>
07	Comment la formation pourrait constituer un élément fondamental de la performance organisationnelle de votre société ?	<i>Une main d'œuvre qualifiée constitue un facteur important de succès d'une entreprise. Ainsi, le renforcement du potentiel technique des employés pourrait permettre à l'organisation de se distinguer les concurrents en offrant un service ou des produits de qualité accrue, conçus par un personnel professionnel et compétent.</i>

Source : établi par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

2.1. Analyse et interprétation des réponses de l'entretien

D'après La réponse du chef de service RH à la première question concernant la définition de la formation, selon lui la formation au sein de leur organisation est l'action de l'amélioration des compétences de ses salariés prévue dans le cadre d'une planification stratégique des ressources humaines et correspondre aux objectifs organisationnels de l'entreprise.

Sa réponse à la deuxième question, en tant que responsable des RH, son rôle pour former ses salariés est de d'appliquer le processus de formation rédigé dans la politique de formation de leur organisation.

La réponse à la troisième question portant sur la procédure pour déterminer les besoins en formation de leur société, la planification stratégique des RH prévoit les besoins futurs en formation, après avoir analysé les ressources humaines de l'organisation, le marché du travail externe et les tendances futures du milieu au sein duquel œuvrera l'organisation. L'analyse concernant la gestion des ressources humaines externes, de même que l'élaboration de scénarios pour l'avenir, caractérise la planification stratégique et la différencie de la planification opérationnelle.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

La réponse à la quatrième question concernant la stratégie mettre en œuvre pour former les salariés, la formation peut se présenter sous diverses formes, sur des lieux de formation différents, soit par la demande du responsable, soit elle est donnée à l'initiative du salarié, et cela fait que la formation est fortement encouragée à la société NAFTAL.

Par rapport à la cinquième question, le chef de service RH nous a confirmé que la formation est un moyen motivant pour les salariés, c'est une source de motivation et de performance des salariés, suivre une formation permet de maîtriser de nouveaux concepts, d'acquérir de nouvelles connaissances, cela alors a un impact positif sur la performance du salarié et sa satisfaction car il maîtrise davantage son post de travail et augmenter sa propre production et réduire le nombre d'erreurs et d'accidents.

Concernant la réponse à la sixième question, la société NAFTAL considère la politique de formation appliquée comme un levier de développement des compétences des collaborateurs, et un moyen excellent d'amélioration de la performance des salariés, même si la formation est une dépense, elle est classée comme un investissement qui profitera au succès de l'entreprise tôt ou tard.

Dans la réponse à la dernière question, le chef de service RH nous a expliqué que la formation des salariés est toujours liée à des fins organisationnelles, elle a un effet positif sur le rendement de l'organisation.

Chapitre III : la contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL

Synthèse

Le principal objectif poursuivi au long de ce chapitre est d'apporter une réponse aux questionnements relatifs à la capacité des programmes et actions de formation de contribuer à la performance organisationnelle de la société.

Le stage que nous avons suivi au niveau du District GPL de TIZI-OUZOU, notamment l'observation et l'interview avec le responsable de la formation, nous a permis d'appréhender le fonctionnement des actions de formations, en effet, la formation est une politique appliquée au sein de l'organisation, c'est tout un processus à suivre comme nous l'avons présenté en première section, d'après la réponse du chef de service RH sur notre entretien, cette politique doit être prévue dans le cadre d'une planification stratégique des ressources humaines correspondre, ce qui répond à notre première hypothèse, la formation est politique plus au moins appliquée par la société NAFTAL.

L'enquête par le questionnaire que nous avons menée avec les employés qui ont bénéficié de formations permet de détecter l'impact de la formation sur le développement des compétences des salariés, 80% des salariés interrogés trouvent que les formations suivies les ont aidés à acquérir des connaissances et qualifications professionnelles, et à développer leurs compétences, ce résultat vient de nous confirmer la deuxième hypothèse posée précédemment, la formation est un moyen de développement des compétences et connaissances.

Cette recherche nous a permis de confirmer également la troisième hypothèse, la politique de formation appliquée par NAFTAL incite les salariés à contribuer pleinement à la performance organisationnelle, en effet les salariés après avoir bénéficié de formations, ces formations les motivent, vu qu'elles leur apportent des promotions, des rendements, ce qui les incite à exploiter les connaissances et les compétences acquises pour atteindre les objectifs de l'organisation.



Conclusion générale

Conclusion générale

A partir de l'instant où l'entreprise a découvert que la variable ressources humaines est incontournable, il s'est posé le problème de la performance, cette dernière est à prendre en considération en élaborant des projets de changements, et de modernisation technologique, économique et managériale, ce problème de performance ne peut être résolu que par le biais d'une formation efficace.

Notre recherche au sein de la société NAFTAL a constitué d'une occasion de voir la formation comme une mise que l'entreprise fait dans son potentiel humain dans le but de décupler d'accroître la productivité du personnel et de développer ses compétences, ainsi comment et dans quelle mesure la formation des salariés est susceptible de contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle.

A la lumière des résultats de notre étude que nous avons effectuée au niveau du District GPL de TIZI-OUZOU, nous constatons que cette dernière consacre des efforts importants, pour la formation comme axe de préoccupation majeur qui poursuit un processus continu du développement des compétences.

Le premier axe concerne la législation Algérienne en matière de droits et obligations, des employeurs à la formation et à la promotion en cours d'emploi. La société NAFTAL a respecté cette supplique par l'implication directe de la direction générale dans la politique de formation du personnel.

Notre étude a montré que la formation est une démarche cruciale, la société NAFTAL dans sa politique de formation, ne prête pas attention seulement aux actions de formation, mais aussi à l'évaluation et le suivi de la formation des collaborateurs, également l'évaluation du fournisseur et une, afin d'assurer l'amélioration de leurs savoir, pour progresser de plus en plus dans leurs travaux, et de disposer d'un potentiel qui leur facilite l'adaptation aux changements.

En effet, notre problématique était formulée autour d'une question principale, elle s'agit-t-il l'obligation de recours des entreprises à la formation, comment contribue-t-elle à l'accroissement de la performance organisationnelle ? Dans le cadre des résultats de notre étude, l'une des finalités de la formation est l'amélioration de la performance organisationnelle qui peuvent être de différents types, il peut s'agir d'une augmentation de la production, de l'amélioration de la croissance, de la satisfaction de la clientèle, de

Conclusion générale

l'augmentation des parts du marché, de l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacilé, ou encore de la rentabilité de l'organisation.

L'atteinte de ces performances organisationnelles se base sur le salarié, qui occupe au sein de l'entreprise, le centre de gravité par ses compétences et qualifications. De ce fait la formation des salariés est devenue la pierre angulaire pour toute entreprise qui cherche à garantir son devenir, en garantissant une meilleure performance organisationnelle, la formation devient un vecteur de renouvellement et du changement positif dans la performance organisationnelle de l'entreprise.

Enfin, selon les résultats d'enquête que nous avons mené avec les salariés au niveau de la société NAFTAL, la formation n'amène pas uniquement aux objectifs organisationnels de l'entreprise, mais produisent des résultats remarquables aussi sur les facteurs humains que se sont la satisfaction, la confiance en soi, la capacité de travailler en équipe, et également le développement de la compétence.



Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

1. ALAIN Fernandis, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 5^{ème} édition, 2011.
2. ANGREE Renaud, Nicolas Bekland, « Mesure de la performance organisationnelle des entreprises : comptabilité et environnement », 2007.
3. BOURGOUINGON.A, « Peut-on définir la performance ? », Juillet 1995.
4. C. GERARD.F-M, « L'évaluation de la qualité du système de formation », 2001.
5. C.GERARD.F-M, Vain LIXT-Muguerza, « Quel équilibre entre appréciation globale de la compétence et recours aux critères ? », 2000.
6. CHARESS Lustaus, Makie-Hélène, « Evaluation organisationnelle », édition Padie, Canada, 2003.
7. DARBLET, Micjel et Al, « Notion fondamentale de gestion d'entreprise », édition Faucher, Paris, 1998.
8. HENRI Bouquin, « Le contrôle de gestion », Paris presse universitaire de France, 8^{ème} édition, 2008.
9. JAQUES.A, Patrick .G et Frédérique, « Management des compétences », édition Dunod, Paris, 2005.
10. JEAN-Yves de Louam, « Les tableaux de bord ressources humaines-le pilotage de la formation ressources humaines », 2008.
11. J.P.CITEAU, « Gestion des ressources humaines, principes généraux, cas pratiques », 4^{ème} édition, édition Amoud Colin, France, 2012.
12. J.SAULQUIN, G.Shier, « Responsable et pilotage de la performance, édition Hachette, Paris, 2009.
13. J.SIMONET, « De la formation au management des compétences », Territorial édition, Paris.
14. KIRK Patrick.D-L and KIRK Patrick J-D, « Evaluating training programs :the four level, BerrettKoehlem, 3rd édition, 2006.
15. KREJCIE.R-V et Morgan.D-X, Determining sample size for research activities.Educational and psychological measurement, 1970.
16. LE.Boterf.G, « De la compétence », édition d'organisation, 1994, et « L'ingénierie des compétences », édition d'organisation, 1998.
17. LECOCOEUR Elisabeth, « Gestion des compétences, le guide pratique », édition Boeck, 1^{ère} édition, Paris, 2008.
18. LERARGE Gerard, « La gestion des ressources humaines », édition Sefi, Paris, 2003.
19. MARTINE Burnes, « Sciences de gestion », Edition Hachette, Paris, 2013.
20. MEIGNANT Alain, « Manager la formation », 6^{ème} édition liaisons, France, 2003.
21. MORIW.E-M, Savoie.A et Benauding.G, « L'efficacité de l'organisation-théories, représentation et mesures », Montréal, 1994.
22. MICHEL Gervais, « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », 7^{ème} édition, 2000.

23. PERETTI.J-M, « Gestion des ressources humaines », édition Boeck, Paris, 2007.
24. PERETTI.J-M, « FAQ-RH », édition Dunod, Paris, 2006.
25. PHILLIP.L, « Méthode de pratique de performance », 3^{ème} édition d'organisation, Paris, 2013.
26. PHILLIP Zarifian, « Objectif compétences », édition liaisons, Paris, 2001.
27. SOYER Jacques, « Fonction formation », 3^{ème} édition, édition d'organisation, groupe Eyrelles, Paris, 2003.
28. SYLYCE Saint, Onge et Victor Haines, « Question des performances au travail », édition de Boeck, 1^{ère} édition Buxelles, Paris, 2007.
29. YAHYAOUI Abderrahmane, « Législation et réglementation du travail », édition Palais du livre, Alger, 1997.

Revues :

1. BERTRAND Sogbossi Bocco, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », la revue des sciences de gestion, direction de gestion N°24 organisation.
2. LE-JEROME, « A qui profite la formation en entreprise ?, revue d'économie politique, 2013-2014.

Thèses et mémoires :

1. ANDOME SARAH, « La contribution de la formation dans la performance de l'entreprise : cas de l'entreprise SOBRAGA », mémoire de magister en science de gestion, option management stratégique, à l'université Mouloud Mammeri.
2. AIT ABBAS AZZEDINE et SAHLI YASMINE, « La contribution de la formation dans la performance de l'entreprise Cas : SARL Laiterie matinale », mémoire de master en science de gestion, option management stratégique des entreprises à L'université Mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU, 2014-2015.
3. L.GUENOUN, « Evaluation et suivi d'un plan de formation au sein de l'entreprise publique industrielle Algérienne, cas de SONATRACH-FCP-ENI », mémoire de master en gestion des ressources humaines à université Mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU, 2017-2018.
4. MAOUCHE.F-M, « L'impact de la formation sur le développement de l'entreprise, cas de l'activité AVAL GL2/Arzew », mémoire de magister en management des ressources humaines à l'université d'Oran, 2005-2006.
5. JONATH.P, « L'évaluation de la performance en entreprise par une approche systémique, thèse de doctorat en stratégie et management des organisations, 2011.

Sites internet

1. <http://www.fce.dz/wp.content/uplocd.2016/09/workshop-formation-exportation-fce-ahk-algerie-19-septembre-2016>.
2. <http://www.pourseformer.fr>.
3. <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°01	Modèle de fiche d'analyse des besoins
Tableau N°02	Les types de la performance
Tableau N°03	Les avantages de la formation
Tableau N°04	Les couts totaux
Tableau N°05	Synthèse des indicateurs du tableau de bord de formation
Tableau N°06	La fiche technique de NAFTAL
Tableau N°07	Les principaux agrégats de gestion de District GPL de TIZI-OUZOU 2020
Tableau N°08	La situation du personnel permanent et temporaire de District GPL de TIZI-OUZOU 2020
Tableau N°09	L'échantillon de l'étude
Tableau N°10	La répartition de l'échantillon selon les CSP
Tableau N°11	Composition de l'échantillon selon le type de contrat du travail
Tableau N°12	Composition de l'échantillon selon le sexe
Tableau N°13	Composition de l'échantillon selon l'âge
Tableau N°14	Expérience professionnelle
Tableau N°15	Présentation des CSP
Tableau N°16	Le niveau d'instruction du personnel
Tableau N°17	Le recrutement
Tableau N°18	Les compétences
Tableau N°19	Adéquation formation/emploi
Tableau N°20	Evaluation des conditions et ressources offertes par la société
Tableau N°21	Connaissances réglementaires en matière de formation
Tableau N°22	Présentation du nombre des salariés ayant bénéficié d'une formation
Tableau N°23	Demandeur de la formation suivie
Tableau N°24	Types de formation suivie selon les CSP
Tableau N°25	Acquisition des connaissances et qualifications
Tableau N°26	Le suivi après formation
Tableau N°27	Le suivi après formation
Tableau N°28	Formation et exigences du post du travail
Tableau N°29	L'apport de la formation
Tableau N°30	La motivation par la formation
Tableau N°31	L'appréciation sur la formation assurée au niveau de la société
Tableau N°32	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la performance de NAFTAL
Tableau N°33	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis les intervenants mécontents de la performance de NAFTAL
Tableau N°34	Nécessité de la formation pour la performance organisationnelle
Tableau N°35	L'importance des programmes de formation pour les besoins futurs de la société
Tableau N°36	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la performance organisationnelle après formation
Tableau N°37	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'amélioration de la performance de l'organisation par le suivi et l'évaluation de la formation effectuée
Tableau N°38	Questions et réponses de l'entretien avec le chef du service ressources humaines

LISTE DES FIGURES

Figure N°01	La formation à distance : de l'adaptation à la transformation
Figure N°02	Du jeu vidéo au serious games
Figure N°03	Le face à face (coaching, mentoring et coaching)
Figure N°04	Système de formation d'une organisation
Figure N°05	Les trois parties de la politique de formation
Figure N°06	Les étapes d'élaboration et de mise en œuvre du plan de formation
Figure N°07	Les cinq éléments constitutifs de la qualité du système de formation
Figure N°08	La performance organisationnelle
Figure N°09	Evaluation de l'efficacité de la formation
Figure N°10	Organigramme de la société NAFTAL
Figure N°11	Les structures opérationnelles de l'unité NAFTAL District GPL de TIZI-OUZOU
Figure N°12	Organigramme du centre emplisseur
Figure N°13	Communication entre différentes branches du District GPL
Figure N°14	Composition de l'échantillon selon le type de contrat du travail
Figure N°15	Composition de l'échantillon selon le sexe
Figure N°16	Composition de l'échantillon selon l'âge
Figure N°17	Expérience professionnelle
Figure N°18	Présentation des CSP
Figure N°19	Le niveau d'instruction du personnel
Figure N°20	Le recrutement
Figure N°21	Les compétences
Figure N°22	Adéquation formation/emploi
Figure N°23	Evaluation des conditions et ressources offertes par la société
Figure N°24	Connaissances réglementaires en matière de formation
Figure N°25	Présentation du nombre des salariés ayant bénéficiés d'une formation
Figure N°26	Demandeur de la formation suivie
Figure N°27	Types de formations suivies selon les CSP
Figure N°28	Acquisition des connaissances et qualifications
Figure N°29	Formation et exigence du post de travail
Figure N°30	L'apport de la formation
Figure N°31	La motivation par la formation
Figure N°32	L'appréciation sur la formation assurée au niveau de la société
Figure N°33	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la performance de NAFTAL
Figure N°34	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis les intervenants mécontents de la performance de NAFTAL
Figure N°35	Nécessité de la formation pour la performance
Figure N°36	L'importance des programmes de formation pour les besoins futurs de la société
Figure N°37	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la performance organisationnelle après formation
Figure N°38	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'amélioration de la performance par le suivi et l'évaluation de la formation effectué

Table des matières

REMERCIEMENTS	
DEDICASES	
Listes des abréviations	
SOMMAIRE	
Introduction Générale	1
Chapitre I : La formation et la performance organisationnelle : état de la littérature	5
Introduction.....	5
Section 1 : aspects théoriques et conceptuels sur la formation	5
1- Cadre générale de la GRH	5
1-1-Définition de la GRH.....	6
1-2-Activités de base de la GRH	6
1-3-Les pratiques de la GRH face à la formation	7
2- Généralité sur la formation	7
2-1- Définition de la formation	8
2-2- Types de la formation.....	8
2-2-1- Le recyclage	8
2-2-2- La formation continue	9
2-2-3- La formation sur le tas.....	9
2-2-4- La formation de perfectionnement professionnel.....	9
2-2-5- Le séminaire.....	9
2-2-6- La formation d'initiation.....	10
2-2-7- La formation interne	10
2-2-8- La formation externe.....	10
2-3- L'objectif de la formation	10
2-4- Modalités, supports et outils pédagogiques de la formation.....	11
2-4-1- Animation d'une formation en présentiel	11
2-4-2- Le e-learning	11
2-4-3- Les serious games.....	12
2-4-4- Les MOOCS (Massive Open Online Courses).....	13
2-4-5- Les bases de connaissances	13
2-4-6- Les réseaux sociaux de l'entreprise	13
2-4-7- Le face à face (Coaching ou montering)	14
3- La stratégie de la formation.....	15

3-1- La politique de formation	16
3-2- Plan de formation	17
3-2-1- Définition du plan de formation.....	17
3-2-2- Etapes du plan de formation.....	18
3-2-2-1- Identification et analyse des besoins en formation.....	18
3-2-2-2- Elaboration du plan de formation	19
3-2-2-3- Exécution du plan de formation	19
3-2-2-4- Evaluation et suivi du plan de formation	19
3-3- Les résultats du système de formation.....	20
Section 02 : performance organisationnelle : approches conceptuelles	22
1- Notion de performance	22
2- Evolution de la performance.....	23
2-1- De la performance financière à la performance organisationnelle	23
2-2- De la performance objective à la performance autant que construit	23
2-3- De la performance de management outil de mesure à la performance outil de management	24
3- Les typologies de la performance.....	24
3-1- La performance organisationnelle.....	25
3-2- La performance sociale.....	26
3-3- La performance économique (financière).....	26
3-4- La performance environnementale	27
3-5- La performance commerciale	27
4- Les indicateurs de la performance des organisations	27
4-1- Notion d'indicateur	27
4-2- Les type d'indicateurs.....	28
4-2-1- Les indicateurs financiers.....	28
4-2-2- Les indicateurs commerciaux	28
4-2-3- Les indicateurs sociaux	29
4-2-3-1- Les indicateurs structurels	29
4-2-3-2- Les indicateurs de formation.....	29
4-2-3-3- Indicateur de la rémunération	30
4-2-3-4- Indicateur de climat social	31
4-2-3-5- Les indicateurs de recrutement.....	31
4-2-3-6- Les indicateurs fonction RH	32

4-2-3-7- Les indicateurs de mouvement (mobilité).....	32
5- Tableau de bord de gestion un système de mesure de la performance des organisations ..	33
5-1- Définition.....	33
5-2- Description	33
5-3- Rôle du tableau de bord	33
5-3-1- Le tableau de bord réducteur d'incertitude	34
5-3-2- Le tableau de bord stabilise l'information	34
5-3-3- Le tableau de bord contribue à une prise de risque « réfléchi ».....	34
5-3-4- Le tableau de bord facilite la communication	34
5-3-5- Le tableau de bord dynamise la réflexion.....	34
Conclusion	35
Chapitre II : Le poids de formation sur la performance des organisations	36
Introduction.....	36
Section 01 : la formation : un plan de développement des compétences.....	36
1- L'importance du développement des compétences.....	37
2- La compétence et la performance.....	38
3- L'importance de la formation en entreprise	39
4- Les efforts de la compétence sur l'organisation.....	40
5- La formation et le développement des compétences.....	41
6- Le rôle stratégique de la formation	42
Section 2 : la contribution de la formation dans la performance de l'entreprise.....	43
1- Le modèle d'évaluation de la formation du Dr DONALD KIRK PATRICK.....	44
1-1- Les quatre niveaux d'évaluation	44
1-1-1- Les réactions	44
1-1-2- L'apprentissage	45
1-1-3- Le transfert	45
1-1-4- Les résultats organisationnels.....	46
1-2- Les difficultés dans l'évaluation de l'impact de la formation	46
1-2-1- La première difficulté	46
1-2-2- La deuxième difficulté	46
1-2-3- La troisième difficulté.....	47
2- Le tableau de bord et l'efficacité de la formation.....	49
2-1- Efficience de la formation.....	49
2-1-1- L'identification et l'analyse des besoins en formation	50

2-1-2- La conception de la formation	50
2-1-3- L'efficience générale du système de formation.....	51
2-2- L'efficacité de la formation et le modèle à quatre niveaux de KIRK PATRICK	51
2-2-1- Les réactions	51
2-2-2- L'apprentissage	52
2-2-3- Le transfert	53
2-2-4- Les résultats organisationnels.....	54
2-2-5- Le ROI de la formation.....	55
Conclusion	61
Chapitre III : La contribution de la formation à la performance organisationnelle : cas de l'entreprise pétrolière algérienne NAFTAL	62
Introduction.....	62
Section 01 : présentation de la méthodologie de recherche et de l'entreprise enquêtée.....	62
1-La méthodologie de recherche	62
1-1-Les techniques d'investigations	63
2- Présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL.....	63
2-1- Historique.....	64
2-2- Présentation	65
2-3- Produits de NAFTAL.....	65
2-3-1- Particuliers.....	65
2-3-2- Professionnels.....	66
2-4- Organigramme de NAFTAL.....	67
2-4-1-Explication de l'organigramme de NAFTAL.....	68
2-5- Présentation de l'unité NAFTAL, district GPL de Tizi-Ouzou.....	69
2-5-1- Organisation de l'unité NAFTAL, district GPL TIZI-OUZOU	69
2-5-2- Définition des rôles des chefs de service ressources humaines et administration	70
2-5-3- Bref aperçu sur la situation actuelle de District GPL de TIZI-OUZOU	71
2-6- Présentation de l'unité d'emplissage (centre emplisseur 151 OUED-AISSI).....	72
2-6-1- Organisation du centre emplisseur.....	72
2-6-2- Les activités du centre emplisseur.....	73
Section 02 : la formation en milieu professionnel en Algérie (cas de NAFTAL)	73
1-Droit des travailleurs à la formation professionnelle	73
2- La mise en place de la formation dans l'entreprise NAFTAL District GPL de Tizi-Ouzou	74
2-1- Identification des besoins en formation	74

2-1- 1- Méthode d'identification des besoins en formation	75
2-1-2- Les étapes d'identification des besoins en formation.....	75
2-1-3- Les moyens de communication	75
2-2-Analyse des besoins en formation	76
2-3- La Gestion de la formation.....	77
2-3-1- La formation à l'initiative de l'employeur.....	77
2-3-2- La formation à l'initiative du travailleur	78
2-4- Le plan de formation	78
2-4-1- Le projet du plan de formation	79
2-4-2- La mise en œuvre du plan de formation	80
2-5- Le financement de la formation	80
2-6- La sélection des fournisseurs	81
2-6-1- Identification de l'organisme formateur.....	81
2-7- Opération d'évaluation	82
2-7-1- L'évaluation pendant la période de formation (suivi de la formation)	83
2-7-2- L'évaluation après la période de formation	83
2-7-2-1-Evaluation à chaud	83
2-7-2-2- Evaluation à froid	85
2-8- Bilan de formation	85
Section 03 : enquête sur la contribution de la formation dans la performance organisationnelle..	86
1- Enquete par questionnaire	86
1-1-La taille de l'échantillon et les participants à l'enquete.....	87
2- Guide de l'entretien	112
2-1- Analyse et interprétation des réponses de l'entretien	113
Synthèse	115
Conclusion générale	116
Bibliographie.....	118
Liste tableaux.....	120
Liste des figures.....	121
Annexes	122
Résumé.....	



Annexes

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI TIZI-OUZOU

Faculté Des Sciences Economique Des Gestion Et Commerciale

DEPARTEMENT DE GESTION



Questionnaire

Madame, Monsieur ; dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de recherche intitulé « **La formation au sein de la société NAFTAL et sa contribution dans la performance organisationnelle** », cas de la branche GPL, District TIZI-OUZOU.

Et pour mener à bien notre étude, nous vous serons grés de bien vouloir répondre à notre questionnaire.

Le questionnaire de notre recherche est composé de trois axes :

1. Le premier axe est consacré aux caractéristiques du répondant ;
2. Le second axe comporte des questions relatives à la formation ;
3. Le dernier axe s'intéresse à la performance organisationnelle de l'entreprise.

Ce questionnaire va nous permettre d'avoir une idée générale de ce que vous pensez à propos du sujet mentionné au-dessus au sein de la société NAFTAL. Vos réponses nous aideront à élaborer notre travail de recherche dans le cadre d'obtention d'un diplôme de Master en GRH.

Les réponses seront utilisées à des fins de recherche, uniquement dans le cadre du mémoire, et toutes les informations recueillies seront traitées de façon confidentielle et aucun nom des répondants ne sera cité, à moins qu'avec son autorisation. Nous nous engageons à ne pas fournir à des tiers le détail de vos réponses.

Avec tous nos remerciements pour votre attention et votre contribution à notre travail.

Données personnelles

1. Identification de l'enquêté :

Type de contrat : CDI CDD

Vous êtes : Femme Homme

2. A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

Moins de 20 ans De 20 à 30 ans De 30 à 40 ans Plus de 40 ans

3. Vous travaillez à l'entreprise depuis :

Moins de 5 ans Entre 5 et 10 ans Entre 10 et 20 ans Plus de 20 ans

4. A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

Cadre supérieur Cadre moyen Agent de maîtrise Agent d'exécution

5. Quel est votre niveau d'instruction ?

Moyen Secondaire Universitaire Formation professionnelle

6. Comment avez-vous été recruté ?

Par une demande

Par un intermédiaire

Autre

7. les compétences sont-elles prises en compte lors du recrutement ?

Oui Non

8. Pensez-vous que le poste que vous occupez est adéquat avec votre formation de base ?

Oui Non

9. Comment évaluez-vous les conditions et ressources offertes par votre société ?

Excellent Très satisfaisant Satisfaisant à améliorer

Insatisfaisant

L'application de la formation dans la société NAFTAL

10. Connaissez-vous les dispositions réglementaires en vigueur, en matière de formation ?

Bien Assez-bien Vaguement Pas du tout

11. Avez-vous suiviez des formations ?

Oui Non

Si oui, votre formation suite à :

- Un souhait exprimé par vous
- La demande de votre hiérarchie
- La demande de DRH

12. Quel type de formation avez-vous déjà suivi ?

(Vous pouvez éventuellement cocher plusieurs réponses)

- Perfectionnement
- Formation continue
- Séminaire
- Autre

13. Les formations vous ont-elles aidés à acquérir des connaissances et perfectionner vos qualifications ?

Toujours Souvent Rarement Jamais

14. Y a-t-il un suivi après formation qui se fait par votre hiérarchie ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?

Non utile Temps insuffisant

15. Ces formations ont-elles répondu aux exigences de votre poste de travail ?

Toujours Souvent Rarement Jamais

16. Attendez-vous d'une formation qu'elle vous apport

(Vous pouvez éventuellement cocher plusieurs réponses)

Promotion Rendement Performance

17. Est-ce que pour vous, la formation est un moyen motivant ?

Toujours Souvent Rarement

18. Que pensez-vous de la formation assurée en entreprise NAFTAL ?

Très satisfait Satisfait Peu satisfait Pas du tous satisfait

L'impact de la formation sur la performance organisationnelle

19. Que pensez-vous de la performance organisationnelle de votre société ?

Très bonne Bonne Moyenne Mauvaise Très mauvaise

20. Les intervenants (personnel, bailleurs de fond, conseil d'administration) se disent mécontent de la performance de NAFTAL ?

Oui Non

21. La formation est-elle nécessaire pour la performance organisationnelle de votre société ?

Oui Non

22. L'utilisation des programmes de formation permettent-ils de vous rendre plus apte à répondre aux besoins futurs de votre société ?

Pas du tout implanté Fortement implanté

23. Comment mesurez-vous la performance organisationnelle de votre société après la formation ?

Très efficace Efficace Peu efficace Pas du tous efficace

24. Le suivi et l'évaluation de votre formation effectuée permet d'améliorer la performance organisationnelle de votre société ?

Pas tout à fait d'accord Pas d'accord Neutre D'accord

Tout à fait d'accord

Guide d'entretien

1. Comment pouvez-vous nous définir la formation ?

.....
.....

2. En tant que responsable des ressources humaines, quel est votre rôle pour former vos salariés ?

.....
.....

3. Comment vous procédez pour déterminer les besoins en formation de votre société ?

.....
.....

4. Quelle stratégie mettre en oeuvre votre société pour former ses employés ?

.....
.....

5. Selon vous, est ce que la formation motive vos salariés ? si oui dite-nous comment ?

.....
.....

6. La politique de formation appliquée permet-elle à la ressource humaine de votre société d'être plus performante ?

.....
.....

7. Comment la formation pourrait constituer un élément fondamental de la performance organisationnelle de votre société ?

.....
.....



SOCIETE NATIONALE DE COMMERCIALISATION ET DE DISTRIBUTION
DE PRODUITS PETROLIERS / S.P.A au Capital de 15.650.000.000.00 DA

BRANCHE GPL
DISTRICT TIZI-OUZOU
DPMC / RHF n° / 2014

Tizi-Ouzou, le 24 Juin 2014

Messieurs : Les Chefs de Départements.
Direction
Chef de C.E Oued Aissi.
Chef de C.E Freha.
Chefs de Dépôts Relais.

Annexe 1

Objet : Identification des Besoins en Formation ' Exercice 2015 '.

Réf: DRH / FOR .

Afin de nous permettre de cerner les besoins en formation de notre district pour l'exercice 2015, nous vous demandons de :

- Renseigner soigneusement la fiche de recueil de besoin en formation ci-jointe pour chaque agent à proposer en formation.
- D'accorder la priorité aux agents n'ayant jamais bénéficiés de formation (nouvelles recrues).
- D'exclure dans vos besoins les agents sous contrat de formation, les agents proches de la retraite.
- D'impliquer des responsables hiérarchiques direct pour le choix des candidats des thèmes et programmes de formation.
- De veiller à nous transmettre la totalité de vos besoins dans les meilleurs délais et ce pour nous permettre de consolider les besoins de toutes les structures et les communiquer à notre direction dans les délais.
- La date limite de dépôt de vos besoins en formation (Fiches d'identification) au niveau du DPMC Service RHF est fixée au **31/07/2014**, aucune demande de formation ne sera acceptée au-delà de cette date.

Les fiches incomplète ne comportant pas les signatures des concernés (Agent à former et son chef hiérarchique) ne seront pas prises en considération.

LE CHEF DE DEPARTEMENT PERS. & MOY.COMM.

N.B : Il appartient à chaque structure d'établir des copies de la présente fiche au nombre d'agents à proposer à la formation.

Annexe 3

FORMATION A L'INITIATIVE DE L'ENTREPRISE

RAPPEL : Conformément aux dispositions de la circulaire DERH /N°1453 /DFD/N°126906 du 02/07/2006, relative à la mise en formation des travailleurs, le responsable hiérarchique en concertation avec l'agent concerné, renseignera cette fiche et après signature par le Directeur de structure, la transmet au Département Formation/Direction des Ressources Humaines.

Nom : Prénom : Date de naissance : Matricule :
 Service Département: Direction/ district :
 Fonction occupée : Date de recrutement :
 Niveau académique
 Dernière Formation suivie : Année :
 Statut : Cadre Dirigeant Cadre Sup Cadre Agent de Maîtrise Agent d'Exécution
 Nom & prénom du responsable hiérarchique :
 Période souhaitée pour la formation :
 Énoncez ci- dessous, des problèmes à résoudre ou des améliorations à apporter par l'agent à former :
 (Traduction en objectifs à atteindre)

.....

La signature autorise l'absence au poste de travail pour la durée de la formation et atteste de son utilité pour son travail actuel ou celui qui lui sera confié à l'avenir.	<u>Signature du responsable hiérarchique</u>
<u>Signature de l'intéressé</u> 	<u>Cachet et Signature du Directeur</u>

Partie réservée à la structure Formation

Fiche reçue le : / /

Commentaires et Observations :

Décision Finale :

Intitulé de la formation retenue	Durée	Type de formation	Organisme	Objectifs de la formation

BRANCHE GPL
 DISTRICT TIZI OUZOU
 DPMC/RH n° 14/2009

Tizi-Ouzou, le 20.04.2009

Annexe 5.

Mademoiselle la Directrice
 Ressources Humaines
 Branche GPL / Mohammadia
 Alger

BORDEREAU D'ENVOI

Désignation	Nbre	Obs
Nous vous transmettons ci joint <ul style="list-style-type: none"> Etat nominatif des agents de notre District proposés à la formation dans le cadre du plan de formation 2010 : Fiches de recueil des besoins en formation 	03 x 03 82	Réf : Identification des besoins de formation 2010 FAX /DRH/FOR B.M N° 1774 du 26/04/09. Pour exploitation
Copie : Transmise par réseau (FTP)		

Veuillez nous retourner le 2e exemplaire

Date : 20.04.2009

Visa : 

LE CHEF DEPT. P.M.C





SOCIÉTÉ NATIONALE DE COMMERCIALISATION
ET DE DISTRIBUTION DES PRODUITS PÉTROLIERS
NAFTAL - S P A

Annexe G-1

CONTRAT DE FORMATION

N°/...../.....

Entre,

La Société Nationale de Distribution et de Commercialisation des Produits Pétroliers
dénommée « NAFTAL Spa » au capital social de 15.650.000.000 DA, dont le siège social est
à Zone des parcs Tala Athmane 15144 Tizi Ouzou, représenté par son Directeur :
YOUSFI El Hocine.

D'une part,

Et

M, Mlle, Mme:

Né (e) le :

Exerçant(e) à : Naftal / District GPL Tizi - Ouzou,

En qualité (e) de : Chef de Département Informatique

Adresse :

D'autre part,

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

Annexe 5-2

ARTICLE 1 : Objet du contrat

Le présent contrat a pour objet de définir les conditions selon lesquelles NAFTAL assurera la formation de Mr/ Mme/ Mlle :, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur notamment, la loi 90.11, la convention collective, le règlement intérieur de la société et la circulaire DERH/N°1453/ DFD/N°1269/06 du 02/07/2006 relative à la mise en formation des travailleurs.

ARTICLE 2 : Intitulé et durée de la formation

La formation porte sur : " **L'Administration des Réseaux Informatiques** "

La durée de la formation de Mr/ Mme/ Mlle :, est de Quarante (40) jours, en mode : alterné, continu, e-learning ; à raison de : Cinq (05) Jours formation / mois.

Début de la formation : 21 Sept. 2014

Fin de la formation : 16 Avril. 2015

NAFTAL se réserve le droit de modifier la durée de la formation pour les raisons suivantes :

- Motifs de service
- Cas de force majeure
- Dans le cas où l'agent achève sa formation avant la date initialement prévue

ARTICLE 3 : Lieu de formation

La formation de Mr/ Mme / Mlle :, se déroule à l'INPED, Boumerdes.

Adresse : Boumerdes Centre Boumerdes 35000 Algerie.

Tel : 024 81 63 15

Fax : 024 81 58 59

ARTICLE 4 : Planning des cours

Mr/ Mme/ Mlle :, est tenu(e) de se conformer au planning des cours arrêté par l'organisme de formation et doit obligatoirement assister à toutes les séances prévues dans le programme.

ARTICLE 5 : Frais et prise en charge durant la formation

NAFTAL s'engage à prendre en charge les frais de formation, y compris le cas échéant, le voyage d'études organisé par l'établissement de formation.

Mode de prise en charge¹ : **Pension complète**

Les frais de transport engagés entre le lieu du domicile de Mr/ Mme/ Mlle :, et celui de la formation, lorsqu'il n'est pas assuré par les moyens de NAFTAL, seront remboursés conformément à la circulaire citée à l'article 1.

¹ Demi-pension, pension complète ou externat (sans prise en charge)

Annexe 6-3

ARTICLE 6 : Rémunération

Conformément à l'article 37 de la convention collective et les dispositions de la circulaire NAFTAL-DERH N° 1453/DFD/N°1269/06 du 02/07/06, relative à la mise en formation des travailleurs, ~~Mr~~ / Mme / ~~Mlle~~ :, continuera à percevoir durant la période de formation l'intégralité de la rémunération afférente à son poste de travail à l'exclusion des primes et indemnités à caractère de remboursement, sauf si elle n'est pas prise en charge.

ARTICLE 7 : Engagement

A l'issue de la durée de la formation, ~~Mr~~ / Mme / ~~Mlle~~ :, s'engage à servir NAFTAL durant une période dite de fidélité, de 12 mois, au cours de laquelle l'intéressé ne peut prétendre à une autre formation.

ARTICLE 8 : Obligations

~~Mr~~ / Mme / ~~Mlle~~ :, est tenu(e) au strict respect des dispositions de la convention collective, du règlement intérieur de Naftal et de toute réglementation spécifique en vigueur au sein de l'organisme où se déroule la formation.

L'intéressé s'engage notamment à :

- Appliquer toutes les instructions et consignes particulières qui lui sont données dans le cadre de sa formation ;
- Suivre les enseignements théoriques et pratiques et se présenter aux examens organisés dans le cadre du programme de formation.

Toute absence, durant la période de formation, pour des raisons non professionnelles entraînera une retenue sur salaire conformément à la réglementation en vigueur au sein de la société.

ARTICLE 9 : Résiliation du contrat pendant la période de formation

Toute interruption de la formation, y compris le départ en retraite volontaire, sauf cas de force majeure prévu à l'article 11, entraînera :

- La résiliation du contrat de formation
- Le remboursement :
 - de l'intégralité des salaires perçus durant la formation
 - des frais engagés par la Société.

ARTICLE 10 : Résiliation du contrat pendant la période de fidélité

Toute cessation de la relation de travail durant la période de fidélité, y compris le départ en retraite volontaire, sauf cas de force majeure prévu à l'article 11, entraînera :

- ✓ Le remboursement au prorata de la période de fidélité restante à accomplir :

Annexe 54

- de l'intégralité des salaires perçus durant la formation
- des frais engagés par la Société

ARTICLE 11 : Cas de forces majeures

Dans le cas de cessation de la relation de travail pour cause de décès, de compression d'effectifs, de cessation d'activité légale ou d'incapacité totale de travail consécutive à une maladie, une maladie professionnelle ou à un accident de travail dûment établis viendraient soit à mettre l'agent dans l'impossibilité définitive d'exercer ses fonctions au sein de NAFTAL, soit d'interrompre sa formation dans des conditions telles que sa poursuite soit impossible, NAFTAL sera en droit de résilier le présent contrat.

En aucun cas elle ne pourra demander le remboursement des frais engagés à M~~r~~/Mme/Mlle :, lui (elle) même ou à ses ayants droit.

ARTICLE 12 : Règlement des différends

Tout différend sera réglé à l'amiable. A défaut, il sera porté devant la section sociale territorialement compétente.

ARTICLE 13 : Dispositions finales

Le présent contrat est établi en trois (03) exemplaires :

- un (1) sera remis à M~~r~~/Mme/Mlle :, après signature par les deux parties
- un(1) versé dans le dossier administratif.
- un (1) conservé au niveau de la structure formation.

Fait à : Tizi - Ouzou, le 15- Sept.- 2014

L'intéressé (e) ²

Pour NAFTAL
LE DIRECTEUR DU DISTRICT

.....,

² L'intéressé doit faire précéder sa signature de son nom et prénom (s) en toutes lettres et de la mention « Lu et Approuvé ».



S.P.A

Annexe 7

**CALENDRIER DE FORMATION CF.K
ANNEE 2008**

Mois	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Formation - PMD Force de vente pour Pompiste encaisseur COM	G3S2 05---09 COM	G3S3 02---06 COM						GIS1 20---24 COM	GIS2 25---29 COM	GIS3 22---26 COM	
- PMD Force de vente pour Chefs d'équipe COM			GIS1 01---05 COM		GIS2 10---14 COM	GIS3 14---18 COM				GIS4 08---12 COM	
- Perfectionnement sur Logiciel NAFT COM							19---23 COM/GPL				20---24 CBR
- Perfectionnement en Gestion stocks	05_09 CBR	09_13 COM		05_09 GPI							
- Perfectionnement des Moniteurs dépanneurs et Maintenance RSU		02_06 COM									
- Perfectionnement Chefs de Cour				26_30 GPI							
- Perfectionnement des Agents Technique de Prévention	19_30 CBR/COM				03_14 GPL						
- Perfectionnement des Agents d'intervention et Agents de sécurité		09_13 COM	G1 01---05 CBR		G1 31---04 GPL		G2 12---16 GPL		G2 11---15 CBR		
- Perfectionnement des Installateurs Propane						07_18 GPL					

1/3

➤ **PMD FORCE DE VENTE**

- Chefs d'équipe

- 04 Sess. / Groupe S1 : Informatique
- S2 : Produits, Technique et Sécurité
- S3 : NAFT GD
- S4 : Techniques de vente

- Pompistes Encaisseur

- 03 Sess. / Groupe S1 : Equipements de la S/S et Gestion Stocks
- S2 : Produits et Sécurité
- S3 : Accueil et Gestion Client

Annexe 3



**FICHE D'EVALUATION
DE SATISFACTION A CHAUD
DES PARTICIPANTS**

EQ BGPL RH 02 V1

Date d'application :

Page 1 sur 1

Formation suivie : du au

Nom et Prénom du Formateur :

Nom et Prénom du stagiaire (facultatif) : structure :

Degré d'accord en utilisant l'échelle suivante :

1. Tout a fait en désaccord
2. En désaccord
3. Plus ou moins en accord
4. En accord
5. Tout a fait d'accord

Mettre une croix dans la case correspondante :

Objectifs et Contenu	1	2	3	4	5
1. Objectifs de formation clairs					
2. Contenu formation répondant aux besoins et aux préoccupations					
3. Objectifs atteints					
Méthodologie et Matériel Pédagogique					
4. Apprentissage favorisé par les techniques d'enseignement					
5. Théorie et pratique équilibrée					
6. Documentation bien rédigée et utile ultérieurement					
7. Exercices et activités pertinents lors de la formation					
8. Support audiovisuel bien conçu et contribue à l'apprentissage					
Le formateur					
9. Formateur préparé et organisé					
10. Bonne maîtrise du sujet de la part du formateur					
11. Communication claire et dynamique de la part du formateur					
12. Formateur favorisant les échanges et la participation du groupe					
13. Réponses immédiates et claires du formateur					
14. Exemples pertinents et en nombre suffisant					
Groupe et Participation					
15. Echanges riches en information et contribuable à l'apprentissage					
16. Atmosphère générale amicale et incitant au travail					
Organisation					
17. Motivation à la participation de la formation					
18. Locaux de formation appropriés à ce type de cours					
19. Bonne durée de formation (ni trop longue ni trop courte)					
Apprentissage					
20. Formation permettant l'accroissement des connaissances et Acquisition de nouvelles aptitudes					
21. Les compétences acquises sont directement applicables dans le travail					
22. Sensation d'appui pour mettre en pratique les connaissances Acquises					
Appréciation Globale					
23. Satisfaction de façon générale de la formation reçue					
24. Recommandation de suivre cette formation aux autres					
Commentaires					
Recommandations :					
.....					
.....					
.....					

Fiche d'évaluation de Formation

Nom et Prénom de l'agent formé :

Fonction : CSP : CF :

Type de formation : Nature :

Durée : (jours), du au inclus

Organisme Formateur : Externe à NAFTAL / Interne à NAFTAL :

Lieu :

O.M N° du date départ prévue date retour :

Coût de la Formation :

- Montant de la Formation (Facture) : DA
- Dépenses encourues : (Note de frais) : DA
 - Prix du billet d'avion : DA
 - Frais de transport : DA
 - Frais de restauration : DA
 - Autres Frais : DA
 - DA
 - Total dépenses : DA
- Salaires (+ Charges sociales et fiscales) : DA
- Coût total de la formation : DA

Obs. :

.....

.....

Résultats : Note :

Attestation :

CDF : Siège

N°	Poste de travail	Code fonction	Effectif Organi.	Effectif réel Juin - 2014			Observation
				Permanent	Temporaire	Total	
1	Directeur de District		1	1		1	
2	Secrétaire Assistante		1	1		1	
3	Responsable Sécurité Industrielle		1	1		1	
4	Juriste		1	1		1	
5	Assistant Sûreté Interne		1	0	1	1	
6	Chef de groupe Sûreté Interne		0	0	1	1	
7	Chef d'équipe Sûreté Interne		0	0	5	5	
8	Agent de Sûreté Interne		0	0	10	10	
9	Chef de Département Informatique		1	0		0	
10	Chef de Service Systèmes et Réseaux		1	0		0	
11	Analyste		1	0	1	1	
12	Chef de Service informations de Gestion		1	1		1	
13	Cadre d'Etudes		1	1		1	
14	Chef de Dépt. Personnel & Moyens Communs		1	1		1	
15	Secrétaire Principale [Assistante]		1	1		1	
16	Cadre Archiviste		1	0		0	
17	Assistante sociale		1	0	1	1	
18	Chargé d'Etudes [Œuvres Sociales & Culturelles]		1	1		1	
19	Animateur sport et culture		1	1		1	
20	Chef de Service du Personnel		1	1		1	
21	Chef de Section Gestion Personnel		1	0		0	
22	Gestionnaire		1	1		1	
23	Chef de Section Gestion Paie		1	1		1	
24	Gestionnaire		2	1		1	Comptable N.II / faisant fonction
25	Chef de Section Gestion Prestations Sociales	187030	1	1		1	
26	Gestionnaire		1	1		1	
27	Chef de Service Ressources humaines		1	1		1	
28	Cadre d'études		1	1		1	
29	Chef de Service Moyens Communs / Par intérim		1	1		1	
30	Chef de Section Economat		1	1		1	
31	Magasinier		1	0	1	1	
32	Chef de Section Moyens Généraux		1	1		1	
33	Telexiste - Standardiste		1	0		0	
34	Agent B.O.G		1	0		0	
35	Agent d'Hygiène		2	1	1	2	
36	Factotum		1	1		1	
37	Chauffeur V.L		2	0		0	
38	Chauffeur G. Routier		1	0		0	
39	Chef de Section Intendance - Cantine Siège		1	0		0	
40	Chef Cuisinier		1	1		1	
41	Cuisinier		2	1		1	
42	Aide - Cuisinier		1	1		1	
43	Commis de Suite		1	1	1	2	Element CE Freha, maintenu cantine siege
44	Plongeur		1	0	1	1	
45	Acheteur - Démarcheur		2	2		2	
46	Intendant - Cantine CE Oued Aissi		1	0		0	
47	Cuisinier		2	3	0	3	
48	Aide - Cuisinier		1	1		1	
49	Commis de Suite		1	1	1	2	
50	Plongeur		1	0		0	
51	Magasinier		1	0	1	1	
52	Chef de Dépt. Finances & Comptabilité		1	1		1	
53	Secrétaire Principale		1	1		1	Secrétaire N.1
54	Contrôleur de Gestion		1	1		1	
55	Chef de Service Comptabilité		1	1		1	
56	Cadre d'études		1	0		0	
57	Comptable Principal		1	1		1	
58	Comptable		1	1		1	
59	Chef de Section Fiscalité & Assurances		1	1		1	
60	Fiscalité Principal	132092	1	0		0	
61	Chef de Service Trésorerie		1	1		1	
62	Cadre d'études		1	1		1	

Annexe 13-2

63	Comptable Principal		1	1		1	
64	Caissier Principal		1	0		0	
65	Chef de Service Budget & Coûts		1	1		1	
66	Cadre d'Etudes		1	1		1	
67	Chef de Dépt. Distribution		1	1		1	
68	Secrétaire Principale [de Direction]		1	1		1	
69	Chef de Service Ventes		1	1		1	
70	Cadre d'Etudes		1	1		1	
71	Chargé d'Etudes		2	2		2	
72	Chef de Secteur Polyvalent		2	2		2	
73	Chef de Service Exploitation		1	1		1	
74	Cadre d'Etudes		1	1		1	
75	Cadre Technique		1	1		1	
76	Chargé d'Etudes		2	2	0	2	
77	Chef de Dépt. Technique & Maintenance		1	1		1	
78	Secrétaire Principale [Secrétaire N.I]		1	1		1	
79	Chef de Service Maint. Installations Fixes		1	1		1	
80	Cadre d'Etudes		1	1		1	
81	Acheteur - Démarcheur		1	1		1	
82	Magasinier		1	0	1	1	
83	Chef de Section Réalisation Installations Propane	383190	1	1		1	
84	Technicien installateur Propane	383170	1	0		0	
85	Installateur Propane		1	0	1	1	
86	Chef de Service Planning & Méthodes		1	1		1	
87	Planificateur		1	0		0	
88	Chef de Service Maint. Matériel Roulant		1	1		1	
89	Inspecteur Matériel Roulant		1	1		1	
90	Chef d'Atelier Mécanique Auto		1	1		1	
91	Chef d'Equipe Mécanique Auto		1	1		1	
92	Technicien Mécanicien Auto		1	1		1	
93	Mécanicien Auto		2	2		2	
94	Electricien Auto		1	1		1	
95	Tolier - Peintre		1	0	1	1	
96	Chef Magasinier		1	1		1	
97	Agent de Gestion Magasin		1	1		1	
-	Cadre Supérieur [Direction]		0	1		1	
-	Chargé d'Etudes [Gestion Paie]		0	0	1	1	Poste Gestionnaire vacant
-	Chargé d'Etudes [Ressources Humaines]		0	0	1	1	
-	O.S Chaîne [Service Moyens Communs]		0	1		1	Exerce en qualité de factotum
-	Magasinier [Cantine Siège District]		0	1		1	
-	Chargé d'Etudes [Comptabilité Générale]		0	2		2	
-	Cadre Technique [Dépt. Technique & Maintenance]		0	1		1	
-	Technicien Etudes [Dépt. Technique & Maintenance]		0	1		1	
-	Ingénieur Informatique [Dépt. Informatique]		0	0	1	1	
-	Chargé d'Etudes [Assistante sociale]		0	0		0	
-	Facturier [Service Moyens Communs]		0	0	1	1	
	Total		104	83	32	115	

Effectif Existant
Par Poste de Travail au cours du mois de Juin - 2014
DISTRICT GPL Tizi Ouzou

CDF : 151 - CE Oued Aissi

N°	Poste de travail	Code fonction	Effectif Organi.	Effectif réel Juin - 2014			Observation
				Permanent	Temporaire	Total	
1	Chef de Centre Emplisseur GPL Clas. '1'		1	1		1	
2	Secrétaire		1	1		1	- Secrétaire de Direction -
3	Ingénieur informatique		1	0		0	
5	Inspecteur Principal H.S.E.Q		1	1		1	
6	Chef de Quart Prévention Intervention		4	2		2	
7	Agent Prévention Intervention		12	11		11	Dont (05) agents intervention D.2.2" rattachés
8	Chef de groupe Sûreté Interne		0	0	1	1	
9	Chef d'équipe Sûreté Interne		0	0	4	4	
10	Agent de Sûreté Interne		0	0	29	29	
11	Chef de Service Administration & Comptabilité		1	1		1	
12	Chef de Section Administration & Moyens		1	1		1	
13	Gestionnaire		1	1		1	

Résumé

La formation est une pratique prometteuse, permettant de développer les compétences et les connaissances des ressources humaines. De nos jours, la formation est au centre d'intérêts des chercheurs, c'est une pratique qui met en lumière le capital humain en incitant la firme sur sa mobilisation, son implication et sa valorisation, ses actions ne peuvent avoir qu'une bonne répercussion sur la performance organisationnelle des entreprises, elle demeure donc indispensable.

L'objet de cette recherche a été de proposer un cadre d'analyse théorique pour la formation, sa politique adaptée, articulée sur plusieurs étapes tel que l'analyse des besoins, la conception et la mise en œuvre du programme de formation et enfin l'évaluation du degré de réaction des objectifs, cette recherche porte également sur la contribution de la formation dans la performance organisationnelle auprès de l'entreprise pétrolière Algérienne NAFTAL.

Mots clés : la formation, les compétences et les connaissances, la performance organisationnelle, la politique de formation.

Abstract

Training is a promising practice for developing human resource skills and knowledge. Nowadays, training is at the centre of interest of researchers, it is a practice that highlights the human capital by encouraging the firm on its mobilisation, its involvement and its valuation, its actions can only have a good impact on the organisational performance of companies, it remains therefore indispensable.

The purpose of this research was to propose a theoretical analysis framework for the training, its adapted policy, articulated on several stages such as the analysis of the needs, the design and the implementation of the training program and finally the evaluation of the degree of reaction of the objectives, this research also relates to the contribution of the training in the Algerian oil company NAFTAL.

Key words: training, skills and knowledge, organizational performance, training policy

ملخص

يعد التدريب ممارسة واعدة تساعد على تطوير مهارات ومعارف الموارد البشرية. في الوقت الحاضر، يعد التدريب في صميم اهتمام الباحثين، فهو ممارسة تسلط الضوء على رأس المال البشري من خلال تشجيع الشركة على تعبئتها ومشاركتها وتقييمها، ولا يمكن أن يكون لأعمالها سوى تأثير جيد على الأداء التنظيمي للشركات، لذلك تظل ضرورية.

كان الهدف من هذا البحث هو اقتراح إطار للتحليل النظري للتدريب، وسياسته المعدلة، والمبنية على عدة مراحل مثل تحليل الاحتياجات، وتصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي، وأخيراً تقييم درجة رد الفعل. من الأهداف، يركز هذا البحث أيضاً على مساهمة التدريب في الأداء التنظيمي مع شركة النفط الجزائرية نפטال.

الكلمات المفتاحية: التدريب، المهارات والمعرفة، الأداء التنظيمي، سياسة التدريب.