



UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION

Département des Sciences de Gestion

# Mémoire de fin de cycle

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

**Option : Gestion des Ressources Humaines**

**Thème:**

**La Formation continue du personnel et son effet sur la  
performance organisationnelle**

**Cas : NAFTAL GPL**

**Réaliser par :**

- ❖ Mlle LAOUFI Nassima.
- ❖ Mlle MELABI Ahlem.

**Dirigé par :**

- ❖ Mr. MALEK. Nadir.

**Devant les membres du jury :**

- ❖ Président : Mr. HADDADI Lounas MAA à l'UMMTO.
- ❖ Examineur : Mme. FERNANE. Djamila MCB à l'UMMTO.
- ❖ Rapporteur: Mr. MALEK Nadir, MAA à l'UMMTO.

Promotion : 2023-2024




---

# REMERCIEMENT

*Nous remercions tout d'abord le bon Dieu de nous avoir donnée la force la volonté pour réaliser ce modeste travail. Nos remerciements vont particulièrement Mr. MALÉK Nadir notre promoteur, pour ses conseils et ses orientations, ainsi que la confiance qu'il nous a accordé. Nous tenons également à remercier d'avoir accepté de diriger ce travail le personnel de NAFTAL GPL, à leur tête Mr ALILI MOHAND AREZKI. Ainsi que tout le service RH (Mr Ould Ahmed Seddik). Nos remerciements s'adressent aussi : A tous les enseignants de Spécialité Gestion des Ressources Humaine Et aux membres de jury qui ont eu l'amabilité de lire et d'évaluer ce travail qu'ils trouveront ici, l'expression de notre profonde gratitude et nos sincères remerciements*

*Enfin, nous tenons à remercier tout particulièrement Mr. YAKIR, Y, et tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de cet humble travail.*



# Dédicaces

***Je dédie ce travail :***

***À mes chers parents:***

*Papa, Maman: Vous êtes mes héros, mes guides et mes inspirations. Je vous dédie ce travail en reconnaissance de votre amour inconditionnel, vos sacrifices et votre foi en moi. Merci de m'avoir donné la force de réaliser mes rêves.*

***À ma sœur et mon frère: « Samia et Abd'El ouahab » :***

*Merci d'être toujours là pour moi, de partager mes joies et mes peines et de me prodiguer vos précieux conseils. Vous êtes mes piliers et mes confidentes.*

***À mes amis: « Ibtissem, Kahina, Samo, Samia, Yasmine, Randa » :***

*Je vous remercie pour votre amitié sincère, votre joie de vivre et votre soutien indéfectible. Vous avez illuminé mon parcours et rendu ma vie plus belle.*

***À tous ceux qui m'ont soutenu: « Mouhammed » :***

*Ce travail n'aurait pas été possible sans vous. Merci pour votre soutien, vos encouragements et votre confiance en moi.*

***À ma binôme « Ahlem » :***

*Merci de m'avoir soutenu pendant tout ce temps.*

***NASSIMA***

# Dédicaces

## Je dédie ce travail :

### *À mes chers parents:*

*Je vous dédie ce travail en signe de profonde reconnaissance pour votre amour inconditionnel, votre soutien indéfectible et vos encouragements constants. Vous avez toujours cru en moi et m'avez donné la force de persévérer face aux défis.*

### *À mes frères et sœurs:*

*Mes chers frères : « Saidali, Tahir, Rabeh ; mes chères sœurs  
« Zahia, Saloua, Amina »*

*Mes amis de toujours. Merci pour votre soutien indéfectible, vos encouragements et votre sens de l'humour. Je suis fière de partager ce succès avec vous.*

### *À mes petits poussins, Asma et Dido :*

*Je suis honorée d'être votre tante et vous offre tout mon amour malgré votre jeune âge, mais vous m'avez inculqué l'esprit de persévérance, je vous souhaite une plus grande réussite que la mienne.*

### *À ma binôme « Nassima » :*

*Merci de m'avoir soutenu pendant tout ce temps.*

# Liste des abréviations

Abréviation	Signification
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>DRH</b>	Direction des ressources humaines
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>PO</b>	Performance organisationnelle
<b>CA</b>	Chiffre d'affaire
<b>KPI</b>	Key performance indicator
<b>ICP</b>	Indicateurs clés de la performance
<b>TB</b>	Tableau de bord
<b>TBP</b>	Tableau de bord perspectif
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>GPL</b>	Gaz du pétrole liquéfié
<b>TWI</b>	Training Within Industry
<b>PF</b>	Performance Financière
<b>GO</b>	Gestion organisationnelle
<b>PM</b>	Performance de management
<b>PE</b>	Performance économique
<b>DT</b>	Développement technologique

# Sommaire

Remerciements.

Dédicaces.

INTRODUCTION GENERALE.

## **CHAPITRE I : La performance organisationnelle (Cadre Conceptuel).**

<b>Introduction.</b> .....	<b>05</b>
<b>Section01 : <i>La performance</i></b> .....	<b>06</b>
<b>Section 02 : <i>La performance organisationnelle</i></b> .....	<b>20</b>
<b>Section03 : <i>Le lien entre la performance et la compétence.</i></b> .....	<b>47</b>
<b>Conclusion.</b> .....	<b>59</b>

## **CHAPITRE II : La formation et la performance organisationnelle**

<b>Introduction</b> .....	<b>61</b>
<b>Section 01 : <i>Cadre conceptuel : la formation et la formation continue.</i></b> .....	<b>62</b>
<b>Section 02 : <i>Le lien entre la formation et la compétence.</i></b> .....	<b>88</b>
<b>Section 03 : <i>L'impact de la formation continue sur la performance organisationnelle</i></b> .....	<b>100</b>
<b>Conclusion.</b> .....	<b>118</b>

## **CHAPITRE III : La formation continue du personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise Algérienne « NAFTAL GPL ».**

<b>Introduction.</b> .....	<b>119</b>
<b>Section 01 : <i>Présentation de l'entreprise « NAFTAL, branche GPL».</i></b> .....	<b>120</b>
<b>Section 02 : <i>Présentation de la formation continue du personnel en milieu professionnel(NAFTAL)</i></b> .....	<b>132</b>

**Section 03 : Enquête sur la formation continue du personnel et son effet sur la performance organisationnelle..... 156.**

**Conclusion..... 188**

**CONCLUSION GENERALE. .... 189**

**Bibliographie.**

**Listes des figures.**

**Liste des tableaux.**

**Table des matières.**

**Annexes.**

**Résumé.**



**INTRODUCTION**  
**GÉNÉRALE**

# INTRODUCTION GENERALE

---

« Les actifs rendent toutes sortes de choses possibles, mais ce sont les Personnes qui font de ce possible devient réalité », un slogan souligné dans l'une des usines ces personnes garantissent le bien-être et le niveau de vie de la société, une Organisation ne peut survivre sans ressources humaines.

Comme tout domaine de gestion, la gestion des ressources humaines est une pratique qui joue un rôle spécifique en contribuant à la mission globale d'une organisation qu'elle soit privée ou publique. En effet, il est désormais largement admis que les ressources humaines représentent un élément de performance dans toute organisation.<sup>1</sup>

La GRH est également un domaine des sciences sociales nécessaire pour saisir, comprendre, négocier et résoudre les problèmes liés à la réglementation du travail au sein des organisations, ce domaine couvre plusieurs domaines dont la formation.<sup>2</sup>

La formation est un pratique les entreprises font sur le potentiel humaine, dans le but de découpler et d'augmenter la productivité des salariés pour un avantage concurrentiel. Elle est considérée comme l'arme secrète et puissante de tous les hommes modernes et ambitieux et mêmes de toutes les entreprises efficaces.

La formation a été positionnée dès l'origine comme moyen d'adaptation, est considéré comme une série d'activité et d'apprentissage planifiée visant à la maîtrise, connaissances, compétences et attitudes qui facilitent l'adaptation individuelles. Adapter votre groupe à votre environnement tout en répondant aux objectifs d'efficacité organisationnelle. L'objectif est d'améliorer les compétences des salariés, et des lacunes identifiées sur le lieu de travail et répondent à certains critères liés au travail.

La formation continue, est un processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir des savoirs et savoir-faire tout au long de sa vie. La formation continue est un investissement qui peut s'avérer très rentable, tant pour les individus que pour les entreprises, de plus en plus d'entreprises mettent en place des dispositifs de

---

<sup>1</sup> Dessler, Gary. (2017). "Gestion des Ressources Humaines" (15e édition). Pearson Éducation. Pages 1-50.

<sup>2</sup> Bratton, John & Gold, Jeffrey. (2017). "Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Théorie et Pratique" (5e édition). Pearson Éducation. Pages 1-100.

## INTRODUCTION GENERALE

---

formation continue pour leurs salariés, et de nombreux organismes proposent des formations continues à des prix accessibles.<sup>3</sup>

La formation régulière des employés joue un rôle important dans l'amélioration des performances organisationnelles. En offrant des opportunités de formation et de développement continues, les employés peuvent acquérir de nouvelles compétences et se tenir au courant des derniers développements liés à leur travail. Cela améliore non seulement leurs propres performances, mais encourage également l'innovation et l'amélioration dans toute l'organisation. En conséquence, des équipes bien formées et motivées peuvent mieux répondre aux défis de l'entreprise et ainsi améliorer la performance globale de l'organisation.

La performance organisationnelle est un pilier essentiel pour la réussite et la croissance des entreprises, favorisant l'efficacité, la rentabilité et la satisfaction des clients grâce à une gestion optimale des ressources et une culture d'entreprise propice à l'innovation et à l'adaptabilité<sup>4</sup>

La formation des salariés est un investissement stratégique qui contribue à améliorer la performance organisationnelle en développant les compétences individuelles, en renforçant l'engagement des équipes, et en augmentant la compétitivité de l'entreprise à long terme.

A ce propre, nous avons choisis d'étudier le cas d'une grande entreprise pétrolière Algérienne, celle de NAFTAL qui est chargé 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 de processus de formation effectué dans la société NAFTAL, afin d'adapter son personnel aux besoins de qualification et de responsabilité, ainsi de démontre l'apport de cette formation dans le développement de la performance organisationnelle de cette entreprise C'est dans cette perspective de recherche qui s'inscrit notre questionnement principale formule comme suit : **«La formation continue impact-elle la performance Organisationnelle dans l'entreprise NAFTAL ? »**

---

<sup>3</sup> Goldstein, Steven J. & Wilson, Jerry L. (2017). "Formation et Développement dans les Organisations" (3e édition). Dunod. Pages 1-150.

<sup>4</sup> Cokins, Gary. (2016). "Gestion de la Performance : Intégrer l'Exécution de la Stratégie, les Méthodologies, le Risque et l'Analyse". Éditions EMS. Pages 1-250.

# INTRODUCTION GENERALE

---

Au-delà de cette problématique principale, nous traiterons des questions secondaires  
Suivantes :

- Comment mettre la formation au service du développement des compétences ?
- Quelle est le lien entre la formation et la compétence ?
- Quel lien pouvait établir la formation continue avec la performance organisationnelle ?

Pour répondre aux questions de la problématique, notre travail repose sur la formulation trois hypothèses que nous essayerons de confirmer ou d'informer dans notre étude.

**Hypothèse N°01** : La formation Continue est une politique appliquée par l'entreprise NAFTAL GPL.

**Hypothèse N°02** : La formation est un moyen de développement des compétences et d'acquisition des connaissances et des qualifications.

**Hypothèse N°03** : Il existe une relation positive entre la formation et la performance organisationnelle.

## **Méthodologie de travail :**

Pour répondre à la question initiale et confirmer ou étayer les hypothèses, nous avons adopté une approche méthodologique basée sur deux approches :

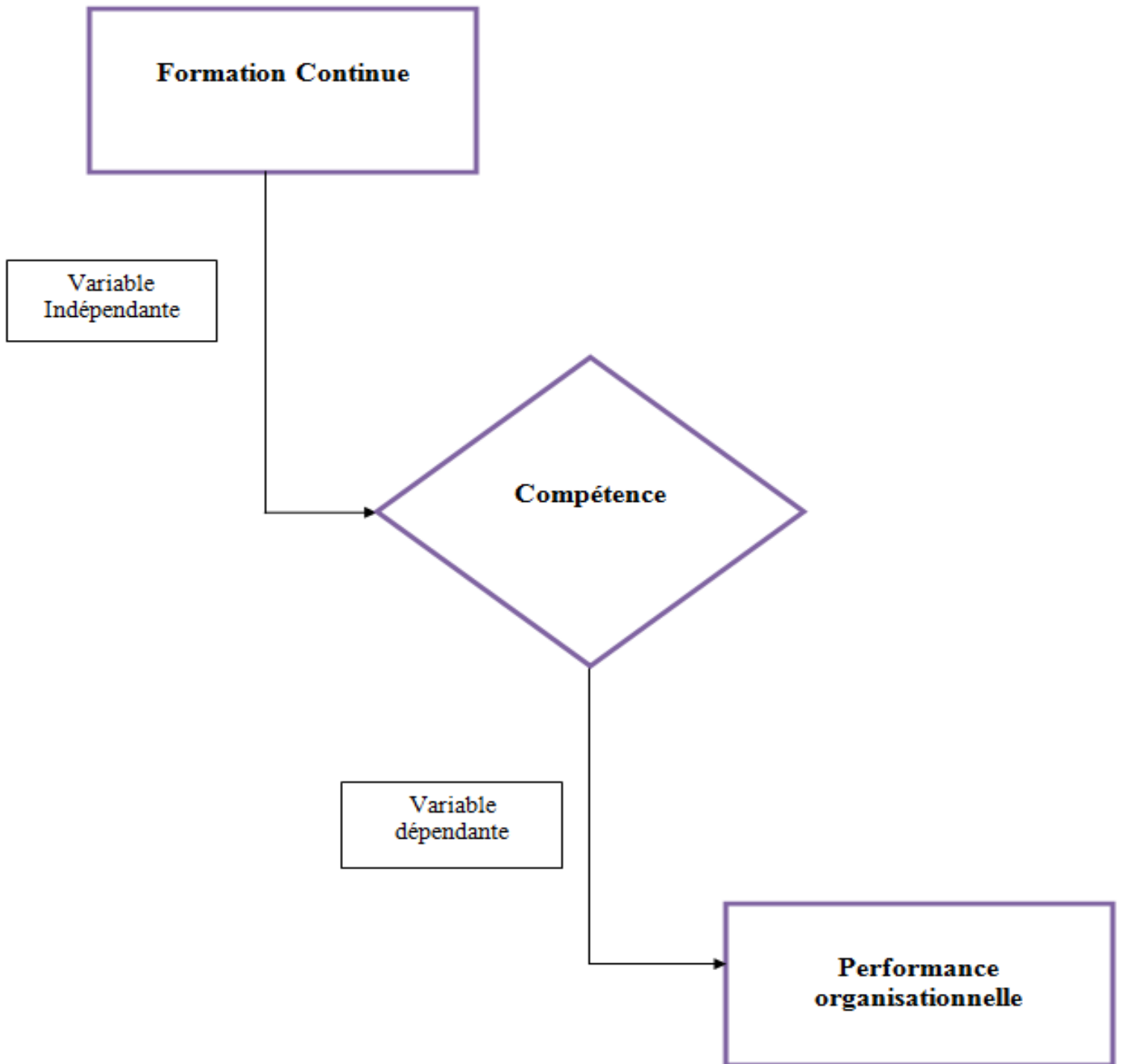
-Approche théorique : Qui sera utile à la compréhension des fondements théorique de la formation et la performance organisationnelle.

-Approche empirique : Qui nous permettra, à travers l'analyse d'un questionnaire, de comprendre l'impact de la formation sur la performance organisationnelle au sein de notre lieu de stage.

# INTRODUCTION GENERALE

---

Modèle de recherche :



**Source :** Réaliser par nous-mêmes avec l'aide de notre encadreur de recherche



CHAPITRE I

### **Introduction :**

Compte tenu de la situation économique actuelle de mondialisation, les entreprises sont tenues de s'adapter au nouvel environnement économique afin d'être compétitives au niveau international, ce qui permet aux entreprises d'améliorer leurs performances sur le plan économique/financier et en termes de gestion des ressources humaines.

Les ressources humaines sont un capital essentiel pour les entreprises. Sans ressources humaines, les entreprises ne peuvent atteindre leurs objectifs. C'est pourquoi de plus en plus d'entreprises accordent de l'importance à la gestion des ressources humaines. Dans ces situations, l'un des objectifs d'une entreprise est d'aider les individus à maximiser leur productivité et à améliorer leurs performances.<sup>5</sup>

La performance organisationnelle, définie comme la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente tout en répondant aux attentes de ses parties prenantes, est étroitement liée à la gestion des compétences au sein de l'organisation.

Dans ce chapitre, nous entreprenons une analyse approfondie pour dévoiler les déterminants de la performance organisationnelle. Dans un premier temps, nous découvrirons les principaux facteurs qui influencent cette performance en analysant chacun séparément. Ensuite, nous examinons la performance globale de l'organisation, considérons ses différents aspects et identifions leur importance pour l'organisation. Enfin, nous découvrons les relations importantes entre performances, compétence et connaissances et montrons comment ces trois éléments fonctionnent ensemble pour façonner les succès organisationnel.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Jacques.B & Jules, C (2003), « *La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines* » Relations industrielles/ Industriel Relations, vol. 58, n° 3, p : 427-453.

<sup>6</sup> GMIRA F. & KHAOUJA M., (2021) « *Gestion des connaissances et performance organisationnelle, quels instruments de mesure?* », Revue Française d'Economie et de Gestion ,Vol 2 : Numéro 9 p: 65- 88.

## Section 01 : La performance

Dans cette section nous essayons d'éclairer la notion de performance, en présentant un certain nombre de définitions de quelques notions voisines.

### 1.1 Comprendre la performance

#### 1.1.1 Définition :

La performance peut être définie de plusieurs manières. A cette fin, selon l'auteur, plusieurs interprétations peuvent être trouvées.

➤ L'auteur KHEMAKHEM, dans son livre *Business Management Dynamics*, a expliqué la notion de performance comme suit : « Performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il crée beaucoup de situations confuses et compliquées.

L'origine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné son sens. Les mots les plus proches de performance sont en latin pour « performer », anglais pour « performer » et « performance ». Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

➤ Performance est la conception complète de quelque chose. La performance des employés d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes prévu par la direction.

➤ « To perform » signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application afin de la réaliser de manière meilleure et plus précise.<sup>7</sup>

C'est l'exécution d'une obligation, l'exécution d'une promesse, l'exécution des termes d'un contrat ou d'une commande.

La performance est le fait que les objectifs fixés sont atteints de manière appropriée.

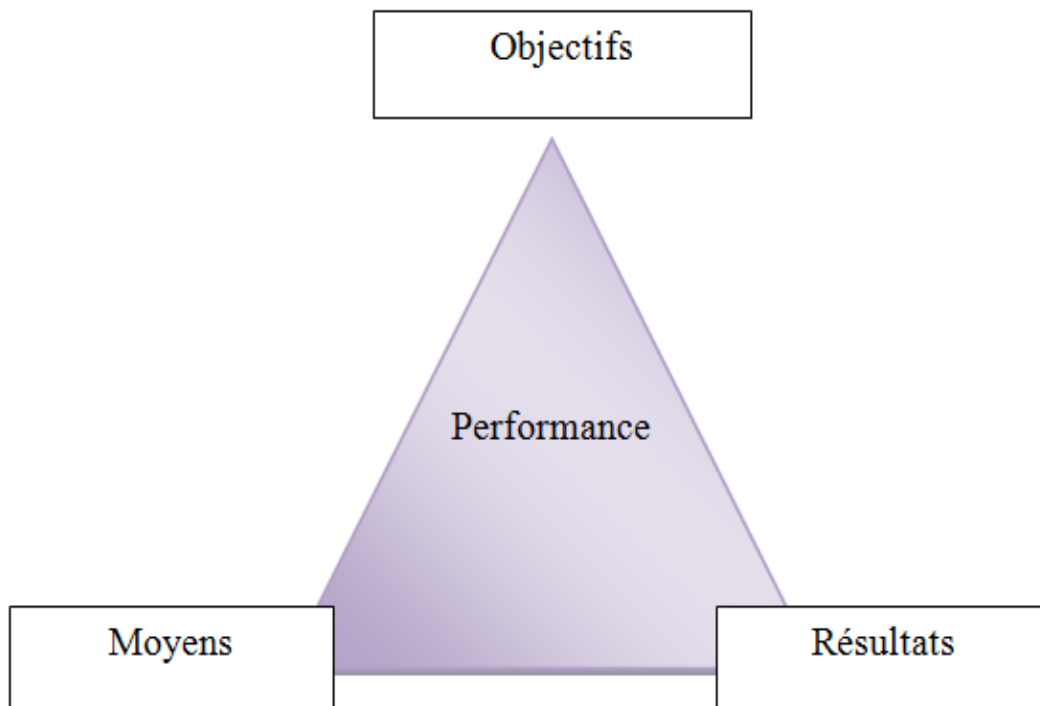
En d'autres termes, c'est une combinaison d'efficacité et d'efficience.

---

<sup>7</sup> KHEMAKHEM.A (1976) « *dynamique du contrôle de gestion* » 2<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, p.6.

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

Figure N°01 : Le triangle de la performance



**Source** : Stéphan jacquel, « Management de la performance : des concepts aux outils », P4<sup>8</sup>

➤ L'ORINO écrit à ce sujet : « Dans une entreprise, seules les choses qui contribuent à une amélioration du rapport valeur-coût, ou en d'autres termes, à une amélioration de la création de valeur nette, sont efficaces.<sup>9</sup>

➤ « La performance d'une entreprise est basée sur le couple coût-efficacité, et bien que les deux termes soient étroitement liés, la relation entre les performances de l'entreprise inclut tous les performances de l'entreprise inclut tous les facteurs qui contribuent à l'amélioration du couple coût-efficacité.

Il existe une différence fondamentale : à l'inverse, la performance à elle seule ne contribue pas nécessairement à la réduction des coûts ou à l'amélioration de la valeur »

« La performance d'un centre de productivité (usine, service après-vente, entreprise, etc.)

---

<sup>8</sup> Stéphan jacquel, «Management, de la performance: des concepts aux outils », P4

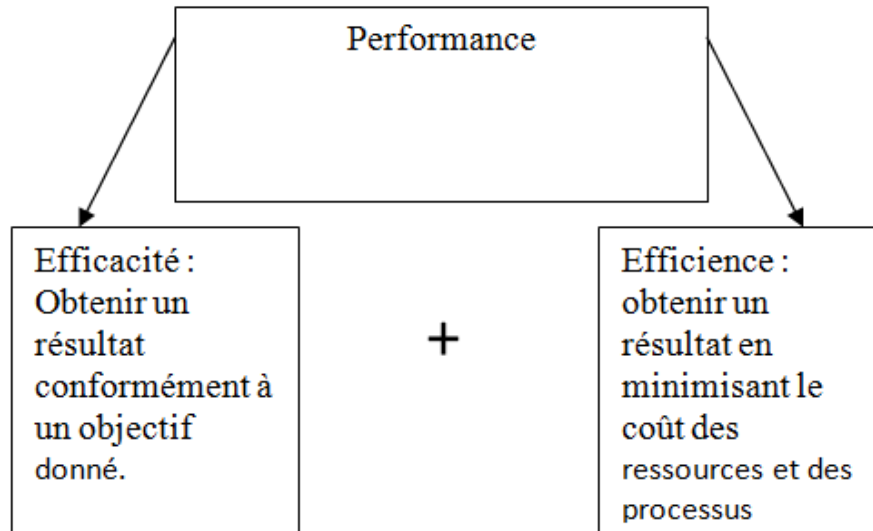
[https://creg.acversailles.fr/IMG/pdf/Management\\_de\\_la\\_performance\\_des\\_concepts\\_aux\\_outils.pdf](https://creg.acversailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_des_concepts_aux_outils.pdf) Consulter le 05-04-2024 à 10 :13min.

<sup>9</sup> LORINO philips, (2003), «méthode et pratique de la performance »édition les éditions d'organisation, Paris, P5.

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

Fait référence à l'efficacité et à la productivité avec lesquelles ce centre de responsabilité a atteint les objectifs convenus »

**Figure N°02** : la performance



**Source** : ALGLAVE C. et al, (2008) « management des entreprises », BTS Hachette Technique, Paris, P 39.

### 1.1.2 Evolution de la performance :

Selon SAULQUIN et AL (2007), ce sont les trois principaux développements qui permettent d'appréhender différentes grilles de performance en lecture :

#### ➤ De la performance financière à la performance organisationnelle

Pendant longtemps, la notion de performance a été réduite à de simples dimensions seulement du côté financier. De plus, les performances étaient unidimensionnelles et basées sur des mesures. Par le seul intérêt, notamment en raison du poids du propriétaire dans le processus. Décision, dans cette perspective, la performance est mesurée à l'aide d'indicateurs quantitatifs, retour sur un investissement, ventes, rentabilité, productivité et au cœur de la gestion organisationnelle se trouve la création de valeur et la manière de la gérer.

« 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-

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

---

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 » confirmation lors de la soumission d'une proposition différents indicateurs tels que l'ambiance de travail, la satisfaction client, la qualité du lieu de travail, mobilisation des produits et des collaborateurs.<sup>10</sup>

➤ *De la performance objective à la performance autant que construit :*

La performance organisationnelle est une tentative d'acquérir des capacités organisationnelles. Organisations qui créent de la valeur pour les partenaires ou les parties prenantes, par ex : (investisseurs, employés, consommateurs).

De plus les performances sont multiples et dépendent de la personne qui l'utilise. De plus, la signification de l'information réside dans ce que les utilisateurs en font information. Il est donc difficile de répondre à tous les critères en même temps et de bien le faire. Satisfaire toutes les parties prenantes avec des objectifs parfois contradictoires.<sup>11</sup>

➤ *De la performance de management outil de mesure à la performance outil de management :*

Les performances sont souvent perçues comme des mythes, mobilisant la notion de conductivité ; cependant, il n'est pas clair si les employés la considèrent comme un objectif.

Quelqu'un qui peut être satisfait l'analyse des performances en tant que simple « outil de mesure » semble très simple. Parce que cela fait partie de la vision statique de l'entreprise et que nous souhaitons l'évaluer.

Performance économique utilisez-le comme « un outil de gestion » et visez un modèle d'évaluation.

La performance repose sur la relation positive entre les pratiques de gestion et les résultats des indicateurs de performance intermédiaires (productivité, qualité, etc.) sont affichés.

---

<sup>10</sup> SALQUIN.J, G.SHIER, (2009) « *Responsable et pilotage de la performance* » édition Hachette, Paris. P27

<sup>11</sup> Idem, p57-65

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

Une vision globale de l'organisation qui combine différents aspects de la performance, tels que performance économique et performance sociale.<sup>12</sup>

### 1.1.3 Les objectifs de la performance :

Les objectifs de performance sont un élément essentiel du succès d'une entreprise ou d'un individu. Ils définissent des résultats spécifiques que vous souhaitez atteindre dans un délai précis. Il est détaillé et permet de :

- **Clarifier la vision et les priorités** : définir des objectifs précis permet à une entreprise ou à un particulier d'orienter ses efforts dans la bonne direction.
- **Motiver et responsabiliser** : des objectifs clairs et mesurables aident à motiver votre équipe et à la tenir responsable de ses performances.
- **Mesurer les progrès et l'efficacité** : le suivi des résultats par rapport aux objectifs permet d'évaluer l'efficacité des interventions et de prendre les mesures correctives nécessaires.
- **Améliorer la performance globale** : en fixant des objectifs ambitieux mais réalistes, une entreprise ou un individu peut stimuler l'innovation et la poursuite de l'excellence.<sup>13</sup>

Figure N°03 : les objectifs de la performance



Source : Elaboré par nos soins selon GRANGER ; Laurent.

<sup>12</sup> SILICE SAINT, ONGE et VICTOR HAINES, (2007) « *Gestion des performances au travail* », Edition de BOCECK, 1 édition BUXELLES, Paris, P.17.

<sup>13</sup> GRANGER ; Laurent « Comment fixer des objectifs SMART ? » <https://www.manager-go.com/vente/methode-smart.htm> Consulter le 04-04-2024 à 15 :00 min.

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

---

### ➤ Critères de performance :

Pour être efficaces, les objectifs de performance doivent répondre à plusieurs critères :

- **Spécifique** : doit être clairement défini et ne pas être sujet à interprétation.
- **Mesurable** : pour suivre les progrès et évaluer la réalisation des objectifs, il est crucial de pouvoir mesurer les ressources de manière quantitative.
- **Atteignable** : les objectifs doivent être ambitieux mais réalistes pour motiver votre équipe et éviter la frustration.
- **Pertinence** : doit être liée à la vision globale de l'entreprise ou aux aspirations de l'individu.
- **Délais** : fixer des délais clairs pour chaque objectif.

### ➤ Déclinaison des objectifs

Les objectifs de performance doivent être divisés en différents niveaux de l'entreprise ou de l'organisation.

➤ **Objectifs globaux** : définir l'orientation générale de l'entreprise.

➤ **Objectifs par département ou équipe** : traduisez les objectifs généraux en objectifs chaque unité a des exigences spécifiques qui lui sont propres.

➤ **Objectifs individuels** : définissez les attentes de chaque employé.<sup>14</sup>

### ➤ Suivi et évaluation :

Le suivi et l'évaluation des objectifs de performance sont importants pour garantir leur efficacité, les choses importantes peuvent être résumées autour des points suivantes :

- Définir des indicateurs de performance clés (KPI) pour mesurer les résultats.
- Surveillez régulièrement la progression des objectifs et identifiez les lacunes potentielles.
- Organisez des réunions d'avancement et de feedback avec votre équipe et vos employés.

---

<sup>14</sup>Bhatnagar Karishma (2023), «5exemples d'objectifs de performance des employés à ne pas manquer en 2024 »gestion des performances, <https://blog.empuls.io/fr/employee-performance-goals-examples/#author-details> consulte le 04-04-2024 a 15:50 min.

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

- Réajustez vos objectifs si nécessaire.<sup>15</sup>

### 1.2 Typologies et théories de la performance :

#### 1.2.1 Les types :

Pendant longtemps, le terme performance s'est limité à la seule performance financières. Aujourd'hui, il comprend plusieurs critères d'évaluation différents. C'est une question de performance globalement, les différents types de services peuvent être résumés dans le tableau suivant :

**Tableau N°01 : Différentes 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 les flexibilités 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. (2013) « Sciences de gestion », Edition Hachette, Paris, P.18.

<sup>15</sup> Handbook on Monitoring and Evaluating for Results. Evaluation Office 2002 ; <http://web.undp.org/evaluation/documents/handbook/me-handbook.pdf> consulter le 04-04-2024 à 16 :00 min.

## **CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)**

---

### ➤ **La performance organisationnelle :**

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 »<sup>16</sup>

### ➤ **La performance sociale :**

Ce sont les résultats de l'organisation du terrain, indépendante de l'activité économiquement. La performance sociale est la mise en œuvre efficace de la mission sociale une organisation en harmonie avec les valeurs sociales.

Il exprime la relation entre la quantité de la production et les ressources. Ceci est utilisé pour maintenir la production. Comme le soulignent MARIN et COLL (1994), l'idée est la suivante : le principe général est d'obtenir un revenu maximum avec un minimum de dépenses.<sup>17</sup>

### ➤ **La performance environnementale :**

L'objectif est de réduire la pollution de l'environnement et les déchets tout en préservant les ressources, ressources humaines, naturelles, sécurité des installations et produits respectueux de l'environnement.

### ➤ **La performance commerciale :**

La performance commerciale est également un terme utilisé pour décrire les performances liées à la satisfaction client. Les clients d'une organisation. Il est donc difficile de distinguer clairement les performances commerciales différents types de services ont déjà été développés. La raison est qu'ils sont différents la performance fait partie de la raison d'être de chaque organisation : la satisfaction client. Bien que les priorités des objectifs et des mesures différent selon le type de un objectif commun auquel s'offrir des performances privilégiées. Répondre aux besoins des clients tout en recherchant le profit.

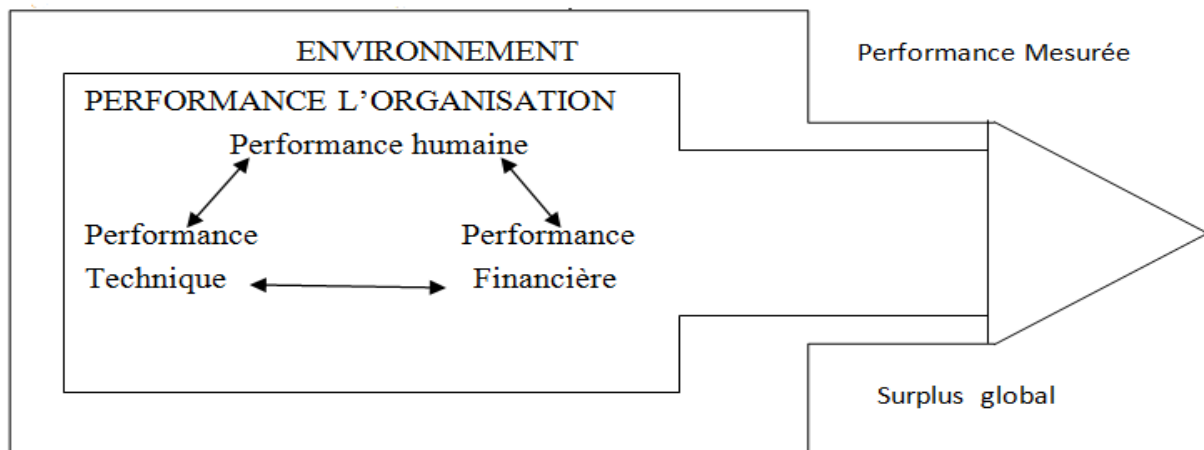
---

<sup>16</sup> BOURGUIGNON. A, (Juillet 1995) « Peut-on définir la performance ? », Française, comptabilité et environnement, p934.

<sup>17</sup> MORIN.E-M, SAVOIE.A et BEAUDIN.G, (1994) « l'efficacité de l'organisation-théories, représentations et mesure », MONTREAL, P.08.

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

Figure N°04 : Les sources de performance



**Source** : ACHIR Mohamed (2021-2022) « La formation, outils de développement de la performance dans l'entreprise. Cas de l'Algérienne des eaux (ADE) » Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion. P 68

### 1.2.2 Théories relatives à la performance

On distingue deux principales théories :

#### ➤ La théorie des buts

**LEVY LEBOYER** décrit la réalité de l'établissement d'objectifs au niveau personnel et organisationnel.

**LOCKE** définit un objectif comme une volonté d'atteindre un certain niveau de performance montre que l'objectif est un déterminant fort de l'offre et des activités qui conduisent à cette performance, même si l'objectif lui-même n'est pas atteint ou atteint.

Le terme est subjectif et est défini en termes de probabilité qu'un résultat particulier soit atteint, et la probabilité est estimée sur la base de probabilités observées précédemment.

#### ➤ La théorie du renforcement

Cette théorie affirme que tout comportement, qu'il soit positif ou négatif, peut être contrôlé ou modifié en fonction du résultat souhaité. Elle repose sur l'hypothèse que nos actions sont déterminées par leurs conséquences et que nos actions sont déterminées par des phénomènes internes tels que les besoins, les attitudes et les valeurs.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> MICHEL S, LEDRU M (1991): « capital-compétence dans l'entreprise », éditeur : ESF (éducation sans frontière), p 221.

## **CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)**

---

### ***1.2.3 Les caractéristiques de la performance***

La performance regroupe de nombreuses caractéristiques, parmi lesquelles :

#### **➤ Support de jugement**

Il s'agit d'une évaluation de la valeur environnementale, c'est-à-dire des activités, des résultats, des produits et de l'impact environnemental d'une organisation. En tant que structure sociale, ce concept a autant de significations qu'il y a d'individus ou de groupes qui l'utilisent.

La performance est donc une question de perception. Les dirigeants tiennent compte de la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise, les salariés tiennent compte de l'ambiance de travail et les clients tiennent compte de la qualité des services fournis.

#### **➤ Evolution dans le temps**

Les critères d'évaluation définis en internes et environnementale sont modifiés. Par conséquent, les calculs qui déterminent le succès d'une entreprise au cours de la phase d'innovation peuvent s'avérer incompatibles avec les calculs requis au cours de la phase de développement.

Ne devons reconnaître que certaines combinaisons de lois humaines, techniques, financières et organisationnelles peuvent être efficaces dans d'autres. Ces combinaisons sont diverses et évoluent avec le temps.

#### **➤ La performance se pilote**

Les critères financiers ne suffisent plus au management, en effet les indicateurs non financiers complètent les premiers critères, deviennent le moteur des succès futurs et offrent aux pilotes une vision globale de leurs performances dans plusieurs domaines à la fois. En conséquence, la performance affecte rétrospectivement l'organisation et influence le comportement managérial. Si les résultats ne répondent pas aux objectifs, les managers peuvent reconsidérer leurs décisions stratégiques.

#### **➤ Composants antinomiques (apposés)**

Les composants antinomiques apparaissent comme des ensembles de paramètres complémentaires et parfois contradictoires. Cela se produit lorsque les managers tentent de minimiser les coûts tout en améliorant la qualité des produits et en maintenant le moral des employés. Ces normes nécessitent donc un arbitrage permanent. Tous les composants, n'ont pas la même signification.

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

### 1.3 Les dimensions et les formes de la performance

Dans ce point nous essayons de donner les formes et les dimensions de la performance, et les actions pour l'améliorer et la maîtriser.

#### 1.3.1 Les dimensions de la performance :

De manière générale, on distingue la pertinence externe, qui fait référence aux parties ayant une relation contractuelle avec l'organisation, et la performance interne, qui concerne essentiellement les parties prenantes de l'organisation.

**Tableau N°02 : la performance externe et la performance interne**

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organisations financiers.	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat, présent ou futur	Porte sur les processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision
Générer l'analyse financière des grands équilibres	Aboutir à la définition des variables d'actions
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but

Source : DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNDO, paris, P173.

#### 1.3.2 Les formes de la performance

##### ➤ La performance clients :

L'accès au capital est devenu un enjeu stratégique pour l'entreprise il existe plusieurs évolutions interdépendantes, notamment la croissance des besoins. En termes de capital, il est lié au développement technologique et devrait depuis peu générer des rendements importants. Renforcer le rôle des actionnaires et des investisseurs actionnaires et des

## **CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)**

---

investisseurs institutionnels. De plus, quant à la nécessité, l'expansion de l'entreprise a créé la nécessité de rechercher continuellement des capitaux pour y parvenir. Pour soutenir leur croissance économique. Selon le marché financier, les entreprises sont mesurées par la création de richesse actionnariale.

### ➤ *La performance actionnaire :*

L'accès au capital est devenu un enjeu stratégique pour l'entreprise il existe plusieurs évolutions interdépendantes, notamment la croissance des besoins. En termes de capital. Il est lié au développement technologique et devrait depuis peu générer des rendements importants. Renforcer le rôle des actionnaires et des investisseurs institutionnels. De plus, quant à la nécessité, l'expansion de l'entreprise a créé la nécessité de rechercher continuellement des capitaux pour y parvenir. Pour soutenir leur croissance économique. Selon le marché financier, les entreprises sont mesurées par la création de richesse actionnariale.

### ➤ *La performance personnelle :*

Les entreprises doivent être motivées pour innover et mieux servir leurs clients. Donner du pouvoir aux collaborateurs se sentent engagés et responsables l'avenir de cette entreprise. Depuis, la concurrence pour un savoir-faire spécifique est devenue obligatoire. Les entreprises peuvent efficacement maintenir leur capital humain. Si vous parvenez peu à maintenir de bonnes performances, même dans la gestion des ressources humaines, vous comprenez la relation de confiance entre les employés et l'entreprise.

### ➤ *La performance partenaires :*

De nos jours, les entreprises se voient confier de plus en plus de tâches à forte valeur ajoutée. Aux partenaires. Des activités telles que la conception et le transport sont-elle à un impact stratégique important sur la chaîne de valeur d'une entreprise. Optimisation de les chaînes de valeur deviennent partiellement dépendantes de l'efficacité des fournisseurs (partenaires). Ecouter la relation entre l'entreprise et ses fournisseurs ne se limite donc pas à un simple contrat. C'est contractuel, mais c'est une relation stratégique à long terme. Donc gestion stratégique c'est la recherche d'un échange permanent d'informations entre partenaires qui rend cela possible. Des économies importantes peuvent être réalisées, vous distinguent ainsi de vos concurrents. Des relations entre entreprises et partenaires sont source de synergies au sein d'une même chaîne de valeur.

## **CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)**

---

### ➤ *La performance sociale :*

Pour que les entreprises d'aujourd'hui soient efficaces, elles ont besoin d'une vision stratégique partagée par tous les collaborateurs et managers. En d'autres termes : ce n'est pas possible accompagner le succès de l'entreprise en priorisant uniquement l'aspect économique sans considérer les autres aspects sociaux. De plus, la mondialisation de l'information et les contraintes sociales en raison des changements de l'environnement, les activités des entreprises doivent être évaluées et deviennent de plus en plus complexes. Leur environnement social comporte plusieurs variables telles que l'environnement, les droits de l'homme, etc. Le travail est devenu partie intégrante de la stratégie des entreprises. Donc ce n'est plus suffisant minimiser les coûts sans tenir compte de la valeur des risques sociaux qu'une entreprise prend.<sup>19</sup>

### ***1.3.3 Les actions pour maîtriser et améliorer la performance***

#### **1.3.3.1 La maîtrise de la performance**

La prédiction et le suivi des performances d'inscrivent dans une démarche globale en quête de gestion de la performance

- Concernant la présentation des résultats selon, des critères quantitatifs et qualitatifs.
- Pour obtenir ces résultats, vous devez configurer les éléments suivants : moyen de prévision, d'ajustement, de contrôle et toutes contre-mesures vie quotidienne des différents acteurs impliqués dans la réalisation des objectifs entreprises ; le suivi des performances signifie donc l'atteinte des objectifs ; signifie que nous avons donné de nous-mêmes.
- Du point de vue de la réactivité, cela réduit le temps de réponse aux changements. Environnement. Les prévisions et les informations rapides sur les performances contribuent à cette activité.

#### **1.3.3.2 La responsabilité des acteurs**

En raison de la complexité de certaines organisations, la gestion doit être décentralisée décidé. Les marchés hautement concurrentiels nécessitent de la réactivité prenez des décisions au plus près du terrain. La prévision et le contrôle de gestion s'appuient sur cela. Le nombre d'acteurs augmente. Par conséquent, les managers délèguent de plus en plus de décisions. Pour les chefs de secteurs, de département et de projet. Ceux-ci participeront à la prédiction sélectionnez un programme d'action, mais

---

<sup>19</sup> Alain Fernandis (2011), « *les nouveaux tableaux de bord des managers* » 5eme édition. p 39.

## **CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)**

---

faites plutôt un rapport sur ses performances. Cette responsabilité facilite l'apprentissage des parties prenantes, y compris l'analyse des erreurs.

Ne peut pas être généré s'il est d'origine interne.

### **1.3.3.3 Les actions pour améliorer la performance**

Trois actions doivent être entreprises pour améliorer la performance des entreprises aspects : Organisation de l'entreprise, systèmes d'information, gestion d'entreprise.

#### **➤ La nature organisationnelle**

La prévision et le contrôle de gestion s'appuient sur des centres de responsabilité ;  
département d'organisation :

- géré par responsable des opérations impliqué dans le développement prévisions et reportent des résultats.
- Unité de base pour la budgétisation et donc la gestion logique. Créer un budget qui prend en compte les différences.

#### **➤ La qualité du système d'information**

##### **Il doit être capable :**

- Attribution des coûts réels engagés à l'agence responsable. Une mauvaise répartition de ces coûts entraîne en fait des subventions croisées. Cela peut conduire à une mauvaise prise de décision et à la démobilisation des parties prenantes ;
  - Fournir aux décideurs des données pertinentes et les moyens de les traiter ces données ;
  - Détecter et répondre rapidement aux nouveaux événements pouvant avoir un impact sur les performances.

➤ **Evolution du rôle d'un contrôleur de gestion** Ce qui le distingue avant tout, c'est sa capacité à conseiller, analyser et synthétiser, information tant auprès des opérationnels et de la hiérarchie qu'à travers la gestion des mesures, joué par des acteurs<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> BOUBBAS Toufik, BOUBBAS Abdelhak, (2014) « *L'analyse de la performance de L'entreprise* », thèse de master : gestion : université de Bejaïa. p12.13.

# CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

---

## Section 02 : La performance organisationnelle

Dans cette section, nous allons d'abord explorer la notion de la performance organisationnelle et ses différentes dimensions. Ensuite, nous aborderons la mesure de la performance et les indicateurs utilisés pour évaluer la PO. Nous parlerons également du tableau de bord et des différentes perspectives à prendre en compte. Enfin, nous concluons avec des stratégies pour améliorer la performance organisationnelle

Dans un environnement économique en constante évolution, la performance organisationnelle est devenue un enjeu crucial pour la survie et le succès des organisations.

### 2.1 Définition et dimensions de la performance organisationnelle

#### 2.1.1 Définition de la performance organisationnelle :

Selon (Bourgeois-Bougrine & Brangier, 2021) ; La performance se réfère à la réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif établi par une organisation en fonction des ressources utilisées. Les objectifs peuvent prendre en compte des objectifs financiers, sociaux, environnementaux, etc..., à divers niveaux d'une organisation (stratégique, un projet, un produit, un processus, etc.). Il s'agit de la capacité d'une entreprise à mettre en place une stratégie qui lui permet d'atteindre des objectifs opérationnels.<sup>21</sup>

Selon GIRAUD et al la performance organisationnelle est définie comme étant « un rapport entre une production de valeur ou efficacité opérationnelle et une consommation de ressources (cout)». <sup>22</sup>

➤ La performance organisationnelle concerne la manière dont une organisation est structurée pour atteindre ses objectifs et comment elle les atteint. Selon M.KALIKA, l'accent est mis sur l'efficacité de la structure organisationnelle plutôt que sur d'éventuelles conséquences sociale ou économique. L'efficacité organisationnelle est évaluée en prenant en compte le respect de la structure formelle, les liens entre les différentes composantes de l'organisation et la qualité de la circulation de l'information. En d'autre terme, le concept de

---

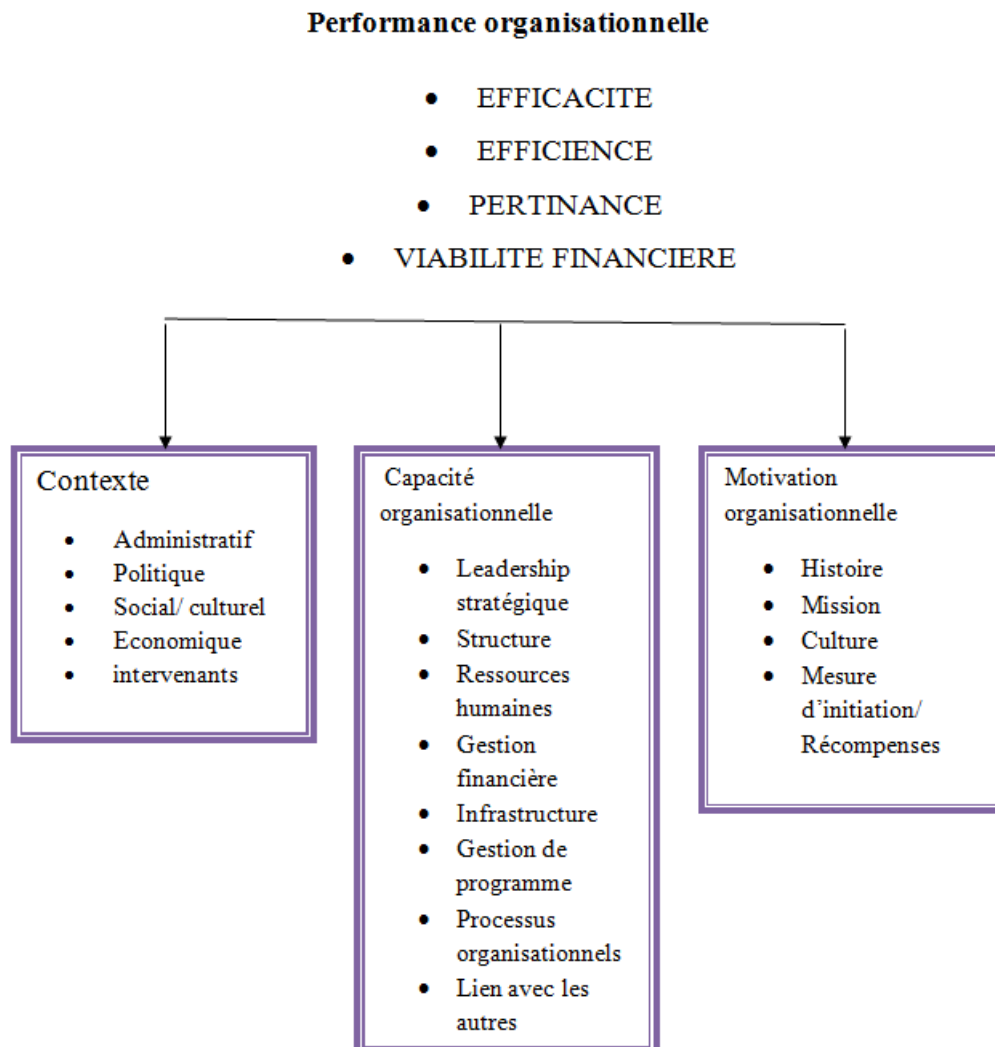
<sup>21</sup> Bourgeois-Bougrine, S., & Brangier, É. (2021). *Performance organisationnelle*. Cairn.info; Dunod. <https://www.cairn.info/ergonomie-150-notions-cles--9782100822126-page-389.htm> consulté le 23-03-2023 à 11 :34 min.

<sup>22</sup> GIRAUD.F, SAUPLICO.O, NAULLEAU.Get AL. (2004) « Contrôle de gestion et pilotage de la performance » 2eme édition, Gualino, page 36.

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

La performance organisationnelle est basée, au moins en partie, sur l'individu. L'influence ou le pouvoir des acteurs influence le message dominant concernant la performance.<sup>23</sup>

Figure N°05 : La performance organisationnelle



**Source :** Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden et George Plinio Montalvan(2003) « Evaluation organisationnelle », édition PADIE, Canada, page 37.

Ce cadre détermine la performance en mesurant l'efficacité de l'accomplissement de la mission, l'efficacité opérationnelle et la capacité d'une organisation à s'adapter à des environnements changeants et à rester pertinente.

Les conditions environnementales et les facteurs externes jouent un rôle important dans l'évolution de contexte globale.

<sup>23</sup> KALIKA MICHEL(1995) « structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », Economica, page 340.

## **CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)**

---

La capacité organisationnelle est la capacité d'une organisation à utiliser ses ressources de manière efficace.

En tant qu'unité d'analyse, vous pouvez évaluer tous les systèmes, ressources et processus qui prennent en charge ce travail.

La motivation au sein d'une organisation incarne la personnalité profonde de l'organisation.

Cela devient le moteur de la performance des membres.

La personnalité d'une organisation influence sa performance et la qualité de son travail.

### ***2.1.2 Dimensions et importance de la performance organisationnelle***

#### ***A -Dimension de la performance organisationnelle :***

MORIN, SAVOIE et BEAUDIN (1994) ont identifié quatre concepts d'efficacité organisationnelle : les concepts économiques, sociaux, systémiques et politiques.

S'appuyant sur les travaux de CAMPBELL (1977) et de plusieurs autres chercheurs, cette typologie rassemble les dimensions du modèle global proposé par MORIN, SAVOIE et BEAUDIN (1994) et questionne sa validité dans plusieurs sens : Comprendre le genre.

#### **❖ Conception économique**

Basé sur les premières théories organisationnelles (Taylor, Weber, Fayol), le concept économique d'efficacité suggère que l'organisation formelle du travail ou d'une entreprise est intrinsèquement économique. Le premier concept détermine si une organisation parvient efficacement à atteindre ses objectifs en utilisant le moins de ressources possible. Le concept central de cette école est l'efficacité économique, qui implique d'atteindre les objectifs fixés (efficacité), mais aussi d'obtenir des résultats de la manière la plus économique (efficience).

#### **❖ Conception sociale**

Il s'appuie sur l'école de pensée interpersonnelle (MAYO, MASLOW, MCGREGOR). La deuxième dimension met l'accent sur les aspects de la performance organisationnelle liés aux ressources humaines. Selon Morin et ses collègues (1994), un concept clé dans cette dimension de l'efficacité est la valeur des ressources humaines, c'est-à-dire la valeur ajoutée créée par la qualité de la main-d'œuvre d'un lieu de travail ou d'une organisation. . Dans la revue de littérature réalisée par MORIN, SAVOIE et BEAUDIN (1994), le développement des ressources humaines, la mobilisation, le moral et la performance des employés sont des critères

## **CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)**

---

possibles pour juger de l'efficacité de la performance organisationnelle à partir de la dimension sociale. (Morin et al. 1994)

### ❖ conception systémique

Le troisième concept de performance organisationnelle est le concept de systèmes. Dans ce contexte, nous proposons le concept d'organisation comme s'adaptant aux caractéristiques de l'environnement, notamment des marchés et des technologies. L'organisation entretient une relation avec son environnement, prenant des ressources dans l'environnement, les transformant, les échangeant contre d'autres ressources, et inversement, l'environnement change à son tour l'organisation (feedback).

Dans le concept de système, une organisation est un système dont le but est la survie ou la durabilité. La notion de durabilité est liée à la notion de temps et implique la préservation et le développement des ressources financières (rentabilité), des marchés desservis par l'organisation (compétitivité) et de la qualité des produits ou services. Ces normes mettent l'accent sur la relation entre les composants environnementaux et l'entreprise qui influencent la performance.

### ❖ conception politique

Ce dernier concept met l'accent sur la dimension politique de la performance organisationnelle. Comme mentionné précédemment, l'école de pensée repose sur de multiples agents, dans lesquels différents individus ou groupes portent des jugements sur ce qui constitue une organisation efficace. Parce qu'il est reconnu que tous les groupes n'ont pas les mêmes intérêts, voire peuvent être contradictoires, les critères d'efficacité varient selon trois parties : les donateurs, les clients, les régulateurs et les communautés. La légitimité organisationnelle, c'est à-dire l'évaluation et la satisfaction de ces groupes clés, constitue donc le concept central de cette dimension.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> HEPPELL.N, 2011 « Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines », Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M. SC.) école de relations industrielles Faculté des arts et sciences, Université de Montréal, P26-27

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

**Tableau N°03** : les quatre dimensions de la performance organisationnelle

Dimensions	L'organisation comme devant.	Concept central	Critères
Économique	Bien faire les bonnes choses	Efficiencie économique	Economie des ressources : Degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées, tout en assurant le bon fonctionnement du système. Productivité : La quantité ou la qualité des biens et services produits par une organisation par rapport à la quantité de ressources utilisées dans la production pendant une période de temps donnée.
Sociale	Harmoniser les objectifs des employés et les objectifs économiques	Valeur des ressources humaines	<p>Le niveau d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et leur organisation, ainsi que les efforts qu'ils déploient pour atteindre leurs objectifs.</p> <p>Moral du personnel La mesure dans laquelle les employés perçoivent leur expérience de travail de manière positive.</p> <p>performances du personnel.</p> <p>La qualité ou la quantité de production par employé ou groupe.</p> <p>Développement des ressources humaines.</p> <p>Degré d'amélioration des compétences des membres de l'organisation</p>

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

Systémique	S'harmoniser avec son environnement	Pérennité de l'organisation	<p>Qualité du produit Degré auquel le produit répond aux besoins de la clientèle</p> <p>Rentabilité financière Degré auquel certains indicateurs financiers (par exemple la rentabilité) de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport à un objectif fixé</p> <p>Compétitivité Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents</p>
Politique	Satisfaire les intérêts des divers constituants	Légitimité de l'organisation	<p>Satisfaction des donateurs La mesure dans laquelle les donateurs estiment que leurs fonds sont utilisés de manière optimale.</p> <p>Satisfaction du client Évaluation par le client de la manière dont l'organisation répond à ses besoins.</p> <p>Satisfaction réglementaire.</p> <p>Mesure dans laquelle une organisation répond à ses besoins.</p> <p>Degré de conformité aux lois et réglementations régissant le donateur.</p> <p>Satisfaction de la communauté et évaluation par la communauté des activités et de l'impact de l'organisation dans son ensemble</p>

Source : HEPPELL.N, 2011 « Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines », Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maitre ès sciences (M. SC.) école de relations industrielles Faculté des arts et sciences, Université de Montréal, P28

### *B. L'importance de la performance organisationnelle*

Selon (Gizard, 2023) La performance organisationnelle revêt une importance considérable pour les entreprises, qu'elles soient privées, publiques ou à but non lucratif. Elle permet de mesurer l'efficacité de l'utilisation des ressources et d'identifier les forces et les faiblesses de

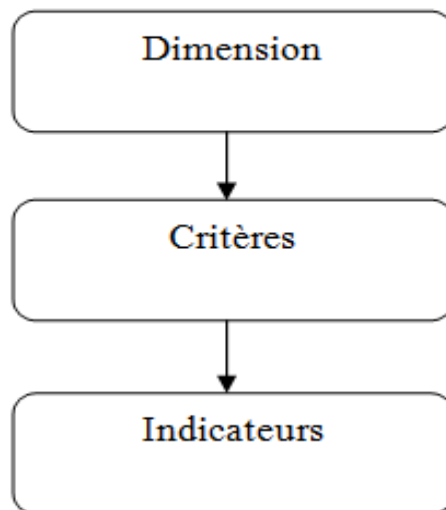
## **CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)**

l'organisation. Une performance organisationnelle solide est essentielle pour la croissance et la survie d'une entreprise dans un environnement concurrentiel. Elle aide à prendre des décisions éclairées en matière de gestion, à évaluer la réussite des stratégies mises en œuvre et à identifier les domaines nécessitant des améliorations. De plus, la performance organisationnelle influence la réputation de l'entreprise et sa capacité à attirer et à fidéliser les clients et les talents.<sup>25</sup>

### **2.2 La mesure de la performance organisationnelle :**

La mesure de la performance en effet est toujours étroitement liée à la stratégie de l'organisation, elle est destinée à contribuer à la prise de décision ainsi les progrès réalisés vers l'obtention des résultats.

**Figure N°06 : Les caractéristiques de la performance**



Source : Adapté de l'article d'Estelle Morine, septembre 1996. « Mesure la performance organisationnelle », gestion, volume 21, numéro 3,

#### **2.2.1 Les principaux critères de la mesure de la performance organisationnelle**

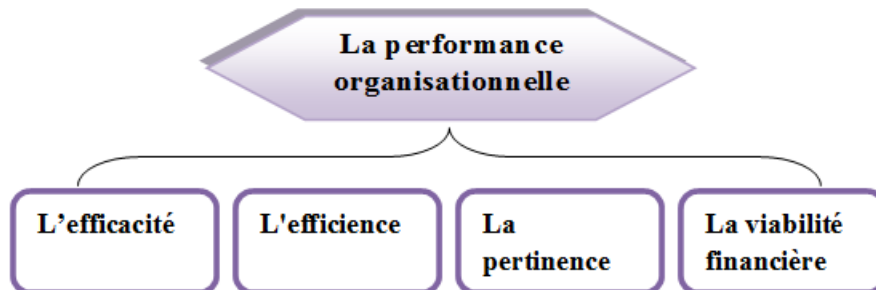
« L'analyse de la performance est une étape cruciale du processus d'évaluation d'une organisation. Et pourtant, c'est une des questions les plus problématiques dans le domaine de la théorie organisationnelle. (Steers, 1975 ; Zammuto, 1982, Handa et Adas, 1996)

<sup>25</sup> Gizard, V. (2023, Octobre 27). *Performances Organisationnelle : les 6 Clés*. Réactive Exécutive. <https://www.reactive-executive.com/performance-organisationnelle-les-cles-pour-atteindre-lexcellence/> consulté le 30-03-2024 à 8 :55min

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

Il existe un certain nombre d'approche, mais il n'y a guère de consensus, quant à ce qui constitue une bonne série de critères ». <sup>26</sup>

**Figure N°07** : les critères de la mesure de performance organisationnelle



Source : Elaboré par nos soins selon Lusthaus Charles (2003).

### ❖ *L'efficacité organisationnelle*

« L'efficacité organisationnelle est La mesure dans laquelle une organisation est capable d'atteindre ses buts ».

L'efficacité est la mesure dans laquelle une organisation est capable d'atteindre ses objectifs sans tirer le meilleur parti des ressources fournies par ses signifie, peut être défini comme l'atteinte d'un objectif ou d'un résultat. Les ressources utilisées doivent également être prises en compte. <sup>27</sup>

❖ *L'efficience organisationnelle* est le lien économique entre les résultats obtenus et les moyens utilisés.

Il s'agit de maximiser les résultats ou de minimiser les ressources ; il s'agit en réalité de productivité et de rentabilité.

En fait, « l'efficience organisationnelle est un ratio qui reflète la comparaison des résultats obtenus et les frais encourus pour atteindre les objectifs ». <sup>28</sup>

### ❖ *la pertinence*

« La pertinence est la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaire et à obtenir leur soutien dans le présent et pour le l'avenir » Dans le contexte actuel,

<sup>26</sup> Lusthaus Charles, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden et George Plinio Montalvan(2003) « Evaluation organisationnelle », édition PADIE, Canada, P151

<sup>27</sup> Idem. p 154

<sup>28</sup> Idem. P160

## **CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)**

la performance organisationnelle est liée à la capacité d'une organisation à garantir que sa mission, ses objectifs, ses programmes et ses activités sont alignés sur les besoins de ses principales parties prenantes.

Cependant, cette approche présente des limites car ces parties prenantes ont généralement des attentes contradictoires. Cela nous amène à la dimension de rester pertinents

La capacité d'une organisation à innover lui permet de survivre à long terme et de s'adapter aux nouvelles exigences grâce à l'apprentissage organisationnel.<sup>29</sup>

❖ *La viabilité financière comporte trois aspects.*

Le premier est « la capacité d'une organisation à générer suffisamment de liquidités pour payer ses factures et devenir riche et rentable ».

Ce deuxième aspect de la viabilité financière est lié aux sources et aux types de revenus sur lesquels une organisation fonde ses dépenses, car pour cela, l'organisation a besoin d'un organisme de financement.

Et le dernier aspect est la capacité d'une organisation à vivre selon ses moyens.

Pour cela, ces derniers doivent pratiquer une bonne gestion financière.<sup>30</sup>

### **2.2.2 Les indicateurs de mesure de la performance Organisationnelle : (KPI)**

Pour mesurer la performance d'une entreprise, il faut d'abord identifier les indicateurs qui seront utilisées. Ils peuvent être aussi bien qualitatifs que quantitatifs.<sup>31</sup>

#### *A. Notion d'indicateur :*

Les indicateurs de performance sont des informations destinées à aider un acteur (individuel ou plus généralement collectivement) à orienter une démarche pour atteindre un objectif ou lui permettre d'évaluer les résultats.<sup>32</sup>

#### *B. Les différents types d'indicateurs :*

Les indicateurs de performance sont sélectionnés par les organisations dans le cadre de leur stratégie sur la base de critères clairement définis. Des observations régulières permettent aux managers de garder un œil sur les évolutions de l'activité. Il existe différents types d'indicateurs et ils peuvent être classés comme suit :

---

<sup>29</sup> Lusthaus Charles et al, (2003) op cite p167

<sup>30</sup> Idem. P172

<sup>31</sup> *Performance de l'organisation : les indicateurs favoris.* (2018, Novembre 27).

<https://pyx4.com/blog/performance-organisation-systeme-mesure-efficace/> Consulter le 26-03 a 10 :12

<sup>32</sup> *La Notion d'Indicateur de Performance : Tout Sur L'entreprise ...*, s.d.)

<https://www.performancezoom.com/indicateur-performance.html> consulte le 26-03-2024 a10:02

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

### 1) Indicateurs financiers

Ces indicateurs vous permettent d'évaluer la santé financière de votre organisation. Il est important de considérer les notions d'équilibre financier, de rentabilité et de 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)<sup>33</sup>

Sa formule de calcul est la suivant :

$$\text{Taux de rentabilité} = \text{résultat net de l'exercice} / \text{capitaux propres}$$

#### ➤ Taux de profitabilité

« Il détermine la part du profit dans le chiffre d'affaire qui a permet de le réaliser »<sup>34</sup>

$$\text{Taux de profitabilité} = \text{résultat net de l'exercice} / \text{chiffre d'affaire}$$

(Giraud et al. 2002)

**2) Les indicateurs commerciaux :** Ou les indicateurs de vente sont des outils d'évaluation et de prise de décision (évaluation, pilotage et ajustement). Cet indicateur permet de mesurer systématiquement un résultat, une évolution ou une situation à l'aide de coefficients.

#### a) Chiffre d'affaire

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

$$\text{Chiffre d'affaire} = \text{total des ventes}$$

<sup>33</sup> Burnes. Martine, (2013). « Science de gestion », édition Hachette, Paris, p242

<sup>34</sup> Françoise Giraud ; Olivier Saulpic ; Gérard Naulleau, Marie-Hélène Delmond, Pierre-Laurent Bescos(2004), « Contrôle de gestion et pilotage de la performance » 2eme édition, Gualino éditeur, EJA – Paris page 76-81.

## **CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)**

---

b) Part de marché :

La part de marché détermine le poids d'une organisation sur le marché et permet à une organisation de se positionner par rapport à ses concurrents.

c) Fidélité de la clientèle :

La part de marché détermine le poids d'une organisation sur le marché et permet à une organisation de se positionner par rapport à ses concurrents.

d) Image de l'organisation

L'image correspond à la façon dont une organisation est perçue par ses clients ou le public.

### **3) Indicateurs social**

L'indicateur de gestion sociale est analysé selon différents domaines de la gestion des ressources humaines. Nous avons cependant pu retenir quelques noms que nous classerons par famille comme suit :

Indicateurs structurels : Il s'agit de mesurer la contribution économique du capital humain. Les indicateurs les plus connus sont les suivants :

a. *Ratio d'encadrement* : Il mesure le nombre d'employés d'encadrement par rapport à l'ensemble des effectifs.

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

b-*Ratio des effectifs de production directe* : Il mesure le nombre d'employés d'encadrement par rapport à l'ensemble des effectifs.

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

### Indicateurs de Formation

La formation est une activité de service interne sous la responsabilité de la direction des ressources humaines. La formation permet aux entreprises de s'adapter au changement, d'innover et de développer des compétences stratégiques. Parmi les indicateurs de formation. On peut retenir les paramètres suivants :

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

### *a-Effort de formation*

Ce ratio représente le montant de la masse salariale consacrée aux formations planifiées, favorisant le développement des compétences de la force de travail. Le calcul de ce ratio est le suivant :

$$\text{Effort de formation} = \frac{\text{le montant à la formation}}{\text{masse salariale totale}}$$

### *b-Taux de participation à la formation ou ration de salariés formés*

Ce ratio représente la proportion de salariés formés par rapport au nombre total de l'effectif.

Il est calculé comme suit :<sup>35</sup>

$$\text{Taux de participation à la formation} = \frac{\text{nombre de salariés formés}}{\text{effectif}}$$

#### **4) Indicateurs de rémunération :**

Cet indicateur mesure l'écart du salaire total d'une année sur l'autre en pourcentage, divisé en trois :

##### *Indicateur de politique de rémunération :*

Cet indicateur concerne l'évaluation de la politique salariale et le respect de certains équilibres et objectifs opérationnels.

##### *Indice de la masse Salarial*

Cet indicateur vise à étudier l'évolution des salaires et leur importance financière

##### *Indicateur du système de paie :*

Cet indicateur se concentre sur l'aspect technique de la gestion des salaires (système de calcul et de traitement de la paie).

#### **5) Indicateurs socio-environnementaux (climat sociale) :**

La qualité socioenvironnementale d'une entreprise se mesure à l'aide d'indicateurs quantitatif et qualitatifs synthétisés au travers de rapports sociaux et de tableaux de bord. On peut définir l'environnement social comme l'ambiance, l'atmosphère, l'esprit qui règne dans l'entreprise. Selon la définition de climat social, on peut distinguer les indicateurs suivants :

<sup>35</sup>AMIMER A, 2005-2006 « La mesure de la performance organisationnelle à travers le tableau de bord de gestion » management des organisations, P 18

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

Taux d'absentéisme :

Ce taux est un indicateur de climat social de l'organisation. Si le climat social est satisfaisant, des salariés sont les moins stressés. Intéressés par leur travail ; ils s'absentent moins et plus productif.<sup>36</sup>

Sa formule de calcul est la suivante :

$$\text{Taux d'absentéisme} = \text{jours d'absence (hors congés payés)} / \text{jour du travail prévue}$$

Nombre d'accidents du travail :

C'est un indicateur de l'environnement social car un salarié stressé est plus susceptible d'avoir un accident.

Turnover :

Cela représente le pourcentage de turnover par rapport à l'effectif total, un pourcentage élevé indique l'insatisfaction des employés. Sa formule de calcul est la suivante :

$$\text{Nombre de départ durant l'année} / \text{effectif}$$

Taux de démission :

Cet indicateur représente le rapport entre le nombre de départs et le nombre de retraités sur une période. Des pourcentages élevés indiquent des conséquences importantes sur les problèmes de main-d'œuvre et de succession. Son mode de calcul est le suivant

$$\text{Total de démission} / \text{total de départ}$$

### 6) Les indicateurs de recrutement :

La fonction recrutement fait partie des services que la fonction RH rend à différents clients au sein de l'entreprise (la direction générale, les autres départements fonctionnel ou opérationnels). Doit répondre aux conditions de qualité (avoir le profil demandé), de délai (selon le délai fixé par le service de recrutement) et de coût.

<sup>36</sup> (MARTINE Burnes, 2013) op cité, p242

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

### *Qualité du recrutement :*

Peut être définie par le profil du candidat et la capacité de l'organisation à répondre aux exigences du poste.

Nombre de candidat restant au bout d'un an /nombre de recrutement

### *Délai d'embauche :*

Il s'agit du temps qui s'écoule entre un candidat demandant un service et sa mise en service. Les délais doivent être courts.

### **7) Les indicateurs de la performance des ressources humaines :**

Les indicateurs de performance sont des données quantifiées qui mesurent l'efficacité et/ou l'efficience de l'ensemble d'un processus, d'un système ou d'une partie de celui-ci (réel ou simulé) par rapport à une norme, un plan ou un objectif spécifique, et sont acceptables dans le cadre d'une stratégie. L'évaluation des performances est possible à l'aide d'indicateurs d'évaluation du personnel<sup>37</sup>

### *Dépenses RH par employé :*

Il s'agit d'un indicateur qui représente le montant investi dans les fonctions de RH par employé. Les coûts RH directs comprennent les coûts internes (salaire et avantages sociaux, coûts d'externalisation, dépenses en consultations et de sous-traitance et coûts associés à la technologie RH).

### *Ratio RH par employé :*

Il s'agit du rapport entre le nombre total d'employés et le nombre d'employés du service des RH. Indique le nombre de professionnels des RH qui soutiennent le capital humain d'une entreprise.

### *Satisfaction à l'égard des ressources humaines :*

Il s'agit du niveau de satisfaction des employés à l'égard du travail de la fonction des RH.

### **8) Indicateur de mouvement (mobilité)**

#### a. Taux de promotion :

Cet indicateur montre le nombre de salariés promus par rapport au nombre moyen de salariés.

<sup>37</sup> IMBERT J, (2007) « Les tableaux de bord RH », (Les indicateurs RH suivis par la direction générale) Edition d'Organisation, Paris, P 110

## **CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)**

---

b. Taux de mobilité interne :

Nombre total des mouvements (transferts, promotions, rétrogradations) au sein de l'organisation exprimé en pourcentage de l'effectif moyen.

c. Ratio de cheminement de carrière :

Ratio entre les promotions totales et le totale des transferts internes (promotions + rétrogradations + transferts).

### *C. Le tableau de bord comme outil de mesure de la performance des organisations (le modèle de Kaplan et Norton)*

#### 1. Notion de tableau de bord :

D'après Caroline SELMER, le tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la stratégie pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise et permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie et aux opérations par le biais d'une liste non exhaustive d'indicateurs. »<sup>38</sup>

ALAZARD. C & S. SEPARI, 2010 définit un tableau de bord comme : un ensemble de mesures organisées comme un système et suivies par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, coordonner et contrôler les actions d'un service service. Les tableaux de bord sont des outils de communication et d'aide à la décision qui permettent aux contrôleurs de gestion d'attirer l'attention des managers sur les points clés de la gestion afin d'améliorer le pilotage.<sup>39</sup>

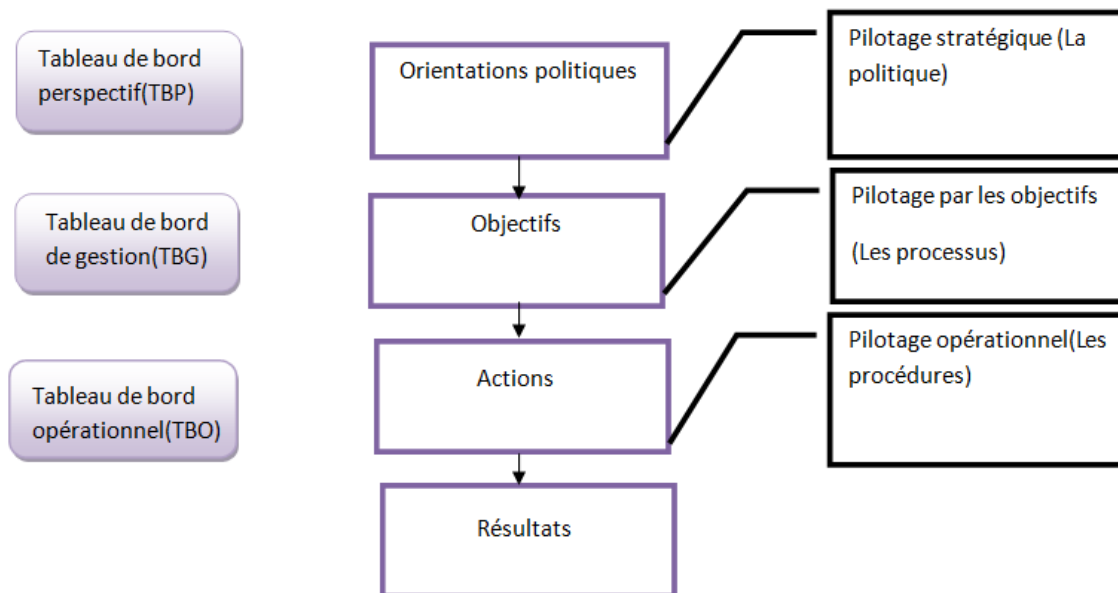
---

<sup>38</sup> SELMER .Caroline(1998) : « concevoir un tableau de bord de gestion », édition Dunod, Paris, p.32

<sup>39</sup> ALAZARD .C & SEPARI.S (2010); « contrôle de gestion » Ed. Dunod ; P. 591.

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

Figure N°08 : les niveaux pilotage de la performance par tableau de bord



Source : ELLUL, F (avril 2003) « Un Tableau De Bord : Pourquoi, Pour Qui Et Comment ? »,  
La Lettre du CEDIP - En lignes n° 25, p 03.

### 2. L'importance de tableau de bord dans la mesure de la performance organisationnelle

Les tableaux de bord sont des outils essentiels pour mesurer la performance d'une entreprise.

Il vous aide à visualiser et analyser les données commerciales clés, à suivre les progrès vers les objectifs et à prendre des décisions plus éclairées.

Certains des avantages des tableaux de bord pour mesurer les performances de l'entreprise comprennent :

❖ **Vue holistique** : les tableaux de bord fournissent un aperçu des performances de l'entreprise en rassemblant des données clés provenant de diverses sources.

Cela permet aux dirigeants et aux managers de mieux comprendre la situation globale et d'identifier les forces et les faiblesses.

❖ **Suivi des progrès** : les tableaux de bord vous aident à suivre les progrès de votre entreprise vers les objectifs que vous vous êtes fixés.

Cela garantit que l'entreprise est sur la bonne voie et prend des mesures correctives si nécessaire.

❖ **Aide à la décision** : Les tableaux de bord fournissent des informations précises et fiables que vous pouvez utiliser pour prendre des décisions plus éclairées.

## **CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)**

---

Cela contribue à améliorer l'efficacité et les performances de l'entreprise.

❖ **Améliorer la communication** : les tableaux de bord vous permettent de communiquer les résultats de performance aux différentes parties prenantes d'une entreprise, telles que les employés, les clients et les investisseurs.

Cela contribue à améliorer la transparence et la responsabilité.

❖ **Motivation des employés** : utilisez le tableau de bord pour motiver vos employés en leur montrant comment leur travail affecte les performances globales de l'entreprise.

❖ **Détection des problèmes** : les tableaux de bord vous aident à identifier les problèmes potentiels avant qu'ils ne deviennent graves.

Cela vous permet de prendre des mesures préventives et d'éviter des situations graves.

✓ **Amélioration continue** : utilisez le tableau de bord pour identifier les domaines à améliorer et prendre des mesures correctives.

Cela vous permet d'améliorer continuellement les performances de votre entreprise.

En résumé, les tableaux de bord sont des outils essentiels pour mesurer les performances de l'entreprise.

Il offre de nombreux avantages qui peuvent améliorer les performances de votre entreprise et vous aider à atteindre vos objectifs.

Il est important de choisir le type de tableau de bord approprié en fonction des besoins de votre entreprise et de vous assurer que les données utilisées sont fiables et à jour.<sup>40</sup>

### 3. Présentation de modèle de Kaplan et Norton

Dans cette présentation, nous allons aborder le modèle de Kaplan et Norton, également connu sous le nom de tableau de bord perspective (TBP) ou bien Balanced Scorecard (BSC) en anglais. Il s'agit d'un cadre de gestion stratégique qui aide les organisations à traduire leur vision et leur stratégie en objectifs réalisables. Le BSC va au-delà des simples mesures financières pour inclure une vision équilibrée de la performance à travers quatre perspectives clés : client, financière, processus et apprentissage et croissance.

---

<sup>40</sup> *Manager Une Équipe En Remote : Le Mode D'emploi, s.d.*,

<https://www.lesnouvellesrecrues.fr/blog/manager-equipe-remote> consulté le 29-03 à 06 :06.

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

---

### a. Origine :

Balanced Scorecard (ou tableau de bord « équilibré ») a été conçu en 1992 par les universitaires et les consultants américains Kaplan et Norton.

Ils voulaient remettre en question la pratique américaine consistant à évaluer la performance des entreprises uniquement sur la base de mesures financières, qui donnait la priorité aux dépenses stratégiques à court terme plutôt qu'aux dépenses stratégiques à long terme.

La seule information transmise à la direction depuis la filiale ou le centre de responsabilité était d'ordre financier.

L'évaluation des performances a été réalisée uniquement sur la base d'indicateurs financiers tels que le rendement du capital.

Le rendement des capitaux propres correspond à peu près au rendement des capitaux employés.

Un tableau de bord équilibré, en revanche, équilibre les informations opérationnelles financières et non financières.

Améliorer l'orientation stratégique : BSC s'assure que tous les membres de l'organisation travaillent vers les mêmes objectifs<sup>41</sup>

### b. La notion de tableau de bord perspective

- Le BSC a été défini par Robert Kaplan et David Norton comme un outil de gestion passionnant qui met l'accent sur l'importance d'un équilibre souhaitable entre les critères à court et à long terme, financiers et non financiers, ainsi que les indicateurs clés et périphériques. D'un point de vue interne, c'est l'occasion d'articuler les processus et les capacités dans lesquels l'entreprise doit exceller.<sup>42</sup>
- Le TBP (Tableau de Bord Prospectif) « est un outil d'aide au pilotage utilisé majoritairement dans les grandes entreprises, il traduit la stratégie de l'entreprise en actions opérationnelles. Le TBP repose sur une vision hiérarchique de l'entreprise structurée en « business units » ou unités de production.) (Kaplan & Norton, 1992, 1998, 2001), Les business units sont elles-mêmes appréhendées selon une vision processus/activités. Le TBP s'inscrit dans une démarche d'amélioration permanente. Il permet d'identifier, de manière qualitative, une chaîne de

---

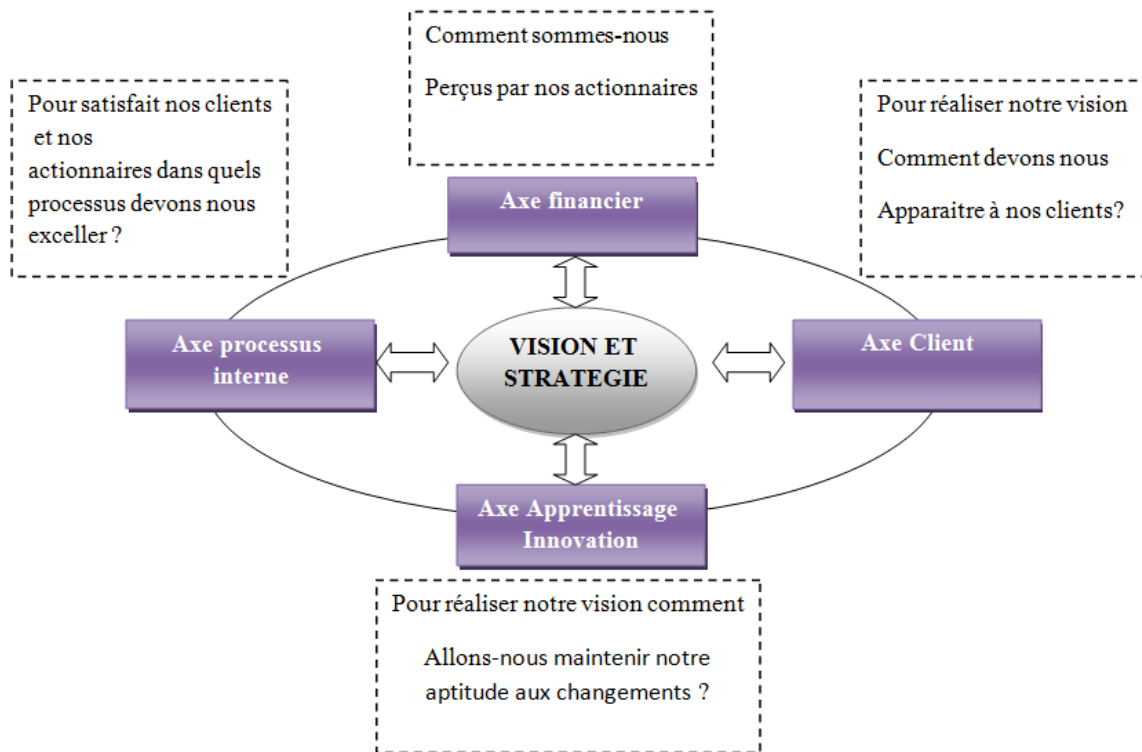
<sup>41</sup> LANGLOIS L. et all, (2008) « contrôle de gestion », Edition BERTI, Alger, P 35

<sup>42</sup> ELHANDAOUI.H (2006-2007) « (REFONTE DES TABLEAUX de BORD de LA DIRECTION TRESORERIE et REGLEMENT »-MAROC TELECOM.PDF, <https://pdfcoffee.com/refonte-des-tableaux-de-bord-de-la-direction-tresorerie-et-reglement-maroc-telecom-pdf-pdf-free.html> consulté le 23-03-2024 à 07 :59.

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

relations causales depuis la performance stratégique jusqu'aux performances opérationnelles». <sup>43</sup>

**Figure N°09** : Tableau de bord prospectif selon Kaplan et Norton



Source :David Otley (December 1999);Lancaster University “Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research». Page 374

### c. Les perspectives de Tableau de bord :

Le Balanced Scorecard repose sur quatre perspectives principales.

✓ **Perspective client** : Cette perspective se concentre sur la satisfaction des clients d'une entreprise.

Cela inclut des mesures telles que la satisfaction client, la part de marché et la valeur à vie du client.

✓ **Perspective financière** : Cette perspective se concentre sur la performance financière d'une organisation.

Cela inclut des mesures telles que les ventes, la rentabilité et le retour sur investissement(ROI).

<sup>43</sup> EL BATMI.JM et al. (2022) « Tableau de bord et performance organisationnelle : une approche contingente », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit «Volume 6 : Numéro 4» p .156.

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

**Tableau N°04** : Les axes stratégiques

Axes stratégiques			
	Croissance et diversification du chiffre d'affaires	Réduction des coûts / amélioration de la productivité	Utilisation de l'actif
croissance	Taux de croissance du CA par segment Part du CA générée par les nouveaux produits, services et clients	CA par employé	Investissement (% des ventes) R&D (%des ventes)
Maintien	Part des clients et marchés ciblés Ventes croisées Part les nouvelles applications dans le CA Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits	Coût de revient par rapport à celui des concurrents Taux de réduction des coûts Frais indirects (en % des ventes)	Ratios du fonds de roulement (cycle de trésorerie RCE par catégories d'actifs Taux d'utilisation de l'actif
Récolte	Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits Pourcentage de clients non rentables	Coûts unitaires (par unités de production, par transaction)	Point d'équilibre Marge

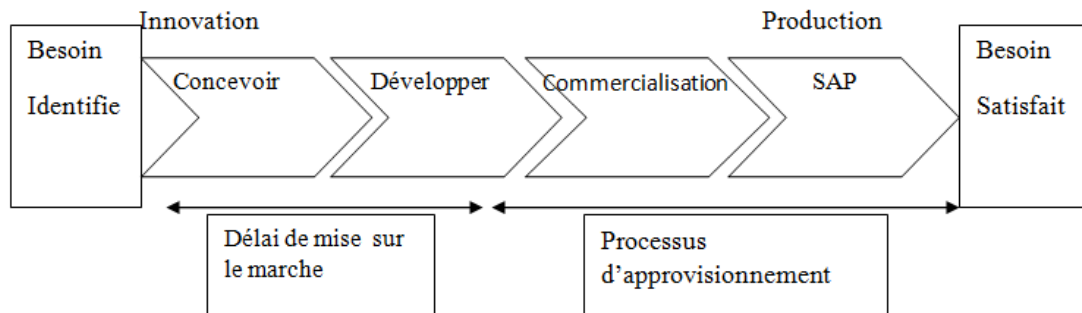
Source : ROBERT S.KAPLAN, DAVID P, NORTON, (1998) « Le tableau de bord prospectif, Pilotage stratégique : Les 4 axes du succès », Edition d'organisation, P67.

✓ **Perspective Processus** : Cette perspective se concentre sur l'efficacité et l'efficience des processus internes d'une organisation.

Cela inclut des mesures telles que le temps de cycle, le taux de défaillance et la productivité.

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

Figure N°10 : Perspective processus



Source : KAPLAN.R, NORTON.D, (2003) « le tableau de bord prospectif », édition d'organisation, Paris, P40.

✓ **Perspective d'apprentissage et de croissance** : Cette perspective se concentre sur la capacité d'une organisation à apprendre et à croître.

Cela inclut des mesures telles que la satisfaction des employés, les heures de formation et l'innovation.

### d. Objectifs du Balanced Scorecard

Le Balanced Scorecard comprend plusieurs objectifs importants :

- Premièrement, cela permet de traduire la stratégie d'une organisation en objectifs clairs et mesurables. Cela permet à tous les membres de l'organisation de comprendre plus facilement comment leur travail contribue à l'objectif global.
- Deuxièmement, BSC améliore la communication et la coordination en fournissant un cadre commun pour discuter des performances.
- Troisièmement, il aide les entreprises à suivre leurs performances sur plusieurs dimensions, et pas seulement sur les indicateurs financiers.
- Enfin, BSC vous permet de favoriser une amélioration continue en identifiant les domaines dans lesquels votre organisation peut améliorer ses performances.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Oïl et Gas (s.d.) *Qu'est Ce Que La Balanced Scorecard (BSC)?* <https://www.wevalgo.com/fr/savoir-faire/excellence-operationnelle/pilotage-performance/balanced-scorecard> consulté le 29-03-2024 à 06 :31

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

---

### 2.3 L'amélioration de la performance organisationnelle :

L'amélioration de la performance organisationnelle est un processus qui vise à optimiser les activités et les résultats d'une organisation. Il s'agit d'une approche stratégique qui permet de renforcer la compétitivité et la durabilité de l'organisation sur le marché. En identifiant les domaines à améliorer et en mettant en place des actions appropriées, l'amélioration de la performance organisationnelle contribue au développement global de l'entreprise<sup>45</sup>

#### **2.3.1 Les stratégies d'amélioration de la performance organisationnelle**

##### ✓ *Analyse des processus existants :*

L'analyse des processus existants est une étape cruciale pour améliorer la performance organisationnelle. Cette méthode consiste à examiner en détail les processus internes de l'entreprise afin d'identifier les inefficacités, les goulets d'étranglement et les points à améliorer. En comprenant pleinement les processus en place, les organisations peuvent cibler les domaines nécessitant des ajustements pour accroître l'efficacité et la productivité.

##### ✓ *Identification des lacunes et des opportunités d'amélioration*

Une fois les processus analysés, il est essentiel d'identifier clairement les lacunes et les opportunités d'amélioration. Cette étape permet de déterminer les domaines spécifiques où des changements sont nécessaires pour renforcer la performance organisationnelle.

En ciblant ces lacunes, les entreprises peuvent élaborer des stratégies ciblées pour optimiser leurs opérations.

##### ✓ *Mise en place de mesures de performance et de suivi*

La mise en place de mesures de performance et de suivi est essentielle pour évaluer l'impact des actions d'amélioration mises en œuvre. En établissant des métriques claires et en suivant régulièrement les progrès réalisés, les organisations peuvent mesurer l'efficacité de leurs initiatives et ajuster leurs stratégies en conséquence.

Ce suivi continu permet d'assurer une amélioration constante de la performance organisationnelle et de garantir l'alignement sur les objectifs fixés.

En combinant une analyse approfondie des processus existants, l'identification des lacunes et des opportunités d'amélioration, ainsi que la mise en place de mesures de performance et de

---

<sup>45</sup> Abdelhak MEZIANI, Mehdi BOUCHETARA, (2022), « Les déterminants de la performance organisationnelle: Etude empirique sur quelques entreprises économiques algériennes » Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM), Algérie, Vol. 01, N°01 .p 39 -54

## **CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)**

---

suivi, les entreprises peuvent mettre en œuvre des méthodes efficaces pour renforcer leur performance organisationnelle de manière durable.<sup>46</sup>

### ✓ *Formation et développement du personnel*

La formation du personnel est une méthode essentielle pour améliorer la performance organisationnelle. Elle permet de développer les compétences et les connaissances des employés, ce qui les rend plus efficaces dans l'exécution de leurs tâches. Grâce à la formation, les employés peuvent acquérir de nouvelles compétences techniques, telles que l'utilisation de technologies avancées, qui sont de plus en plus importantes dans le monde professionnel d'aujourd'hui.

La formation peut également aider à renforcer les compétences en communication, en leadership et en résolution de problèmes, ce qui contribue à améliorer le fonctionnement global de l'organisation. En investissant dans la formation du personnel, les entreprises peuvent s'assurer que leurs employés sont compétents et adaptés aux exigences croissantes du marché.

Cela peut se traduire par une plus grande productivité, une meilleure qualité des produits et services, ainsi qu'une satisfaction accrue des clients.<sup>47</sup>

### **2.3.2 Facteurs clés de succès pour l'amélioration de la performance organisationnelle**

✓ Leadership fort et engagement de la direction : Un leadership fort et un engagement de la direction sont des facteurs clés pour l'amélioration de la performance organisationnelle. Un leader fort est capable d'inspirer et de motiver les membres de l'équipe à atteindre les objectifs fixés. Il doit être en mesure de prendre des décisions éclairées, de communiquer efficacement avec les employés et de montrer l'exemple en termes de compétences et de comportements professionnels. L'engagement de la direction est également essentiel car il crée un environnement de travail positif où les employés se sentent valorisés et soutenus. Une direction engagée se soucie du bien-être des employés et veille à ce qu'ils disposent des ressources nécessaires pour mener à bien leurs tâches. Elle encourage également une culture de responsabilité et de transparence, ce qui favorise l'innovation et la collaboration. En combinant un leadership fort et un engagement de la direction, une organisation est en mesure

---

<sup>46</sup> Charles Lusthaus, et al (s, d), « AMÉLIORER LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE »

<https://idrc-crdd.ca/sites/default/files/openebooks/876-7/index.html> consulté le 30-03-2024 à 9 :15 min

<sup>47</sup> « Formations : Formation Développement Personnel Appliqué - Cegos, (s.d) ».

<https://www.cegos.fr/formations/developpement-personnel> consulté le 30-03-2024 à 13:11min

## **CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)**

---

de créer un milieu de travail propice à la réussite et à l'amélioration continue de sa performance.<sup>48</sup>

✓ Culture d'amélioration continue : La mise en place d'une culture d'amélioration continue favorise l'innovation, l'apprentissage, et l'adaptabilité au sein de l'organisation. Cette culture encourage les employés à proposer des idées d'amélioration, à rechercher constamment des solutions innovantes, et à s'engager dans un processus d'amélioration continue pour renforcer la performance organisationnelle.<sup>49</sup>

✓ Utilisation efficace des ressources : L'utilisation efficace des ressources est un facteur clé pour optimiser la performance organisationnelle. Cela implique de maximiser l'efficacité et l'efficience dans l'allocation des ressources disponibles, que ce soit en termes de personnel, de finances, ou de technologies

Une gestion judicieuse des ressources permet d'optimiser les opérations, de réduire les coûts, et d'améliorer la productivité de l'entreprise.

En combinant un leadership fort et un engagement de la direction, une culture d'amélioration continue, et une utilisation efficace des ressources, les organisations peuvent établir des bases solides pour améliorer leur performance organisationnelle de manière significative et durable.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Charles Luthaus, Marie Helene adein, Gary Anderson, Fred Carden, (1998) « Améliorer la performance organisationnelle » manuel d'auto évaluation (canada), page 73

<sup>49</sup> Article « Guide visuel pour améliorer la performance organisationnelle » (9 Mai 2022) <https://creately.com/blog/fr/diagrammes/ameliorer-les-performances-organisationnelles/> consulté le 30-03-2024 à 11 :30 min.

<sup>50</sup> Charles Luthaus, Marie Helene et al(1998), op cite p77-80

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

Figure N°11 : les facteurs de l'amélioration de la performance organisationnelle



Source : Elabore par nos soins selon Charles Luthaus et al (1998).

### 2.3.3 Les avantages de l'amélioration de la performance organisationnelle

#### ✓ Augmentation de la productivité

L'amélioration de la performance organisationnelle offre de nombreux avantages, et l'un d'entre eux est une augmentation de la productivité. En optimisant les processus internes et en favorisant la collaboration entre les employés, une organisation peut augmenter son efficacité et sa productivité globale. Les outils et technologies modernes peuvent également contribuer à accélérer les tâches et à automatiser les processus quotidiens, ce qui permet aux employés de se concentrer sur des tâches à plus haute valeur ajoutée. Une productivité accrue permet de réaliser davantage de projets, d'atteindre les objectifs fixés plus rapidement et d'améliorer les performances globales de l'entreprise.<sup>51</sup>

<sup>51</sup> « Comment Améliorer La Performance Organisationnelle d'Une Entreprise ? », (s.d) <https://made-in-entreprise.fr/gerer-et-optimiser-son-entreprise/ameliorer-performance-organisationnelle-entreprise> consulté le 30-03-2024 à 13 :45.

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

---

### ✓ *Réduction des coûts*

Une amélioration de la performance organisationnelle peut entraîner une réduction significative des coûts pour une entreprise. En optimisant les processus internes et en identifiant les inefficacités, les entreprises peuvent économiser sur les dépenses liées à la main-d'œuvre, aux matières premières et à d'autres ressources. Par exemple, en utilisant des technologies avancées et des méthodes de production plus efficaces, une entreprise peut réduire ses coûts de production. De plus, une meilleure gestion des stocks permet de minimiser les coûts d'inventaire et de stockage. L'amélioration de la performance organisationnelle peut également conduire à une réduction des coûts liés aux erreurs et aux retours de produits, ce qui augmente l'efficacité globale de l'entreprise et ses marges bénéficiaires.<sup>52</sup>

### ✓ *Amélioration de la qualité des produits ou services*

L'amélioration de la qualité des produits ou services offre de nombreux avantages pour une organisation. Tout d'abord, cela permet de satisfaire davantage les besoins et les attentes des clients. En fournissant des produits ou services de meilleure qualité, l'organisation peut gagner la confiance et la fidélité de sa clientèle, ce qui se traduit par une augmentation du chiffre d'affaires. De plus, une meilleure qualité permet de réduire les risques de non-conformité et de rappels de produits, ce qui peut entraîner des économies de coûts significatives. Une organisation axée sur l'amélioration de la qualité est également plus susceptible d'obtenir des certifications et des reconnaissances, ce qui renforce sa réputation dans le marché. Enfin, une meilleure qualité des produits ou services peut conduire à une amélioration continue de l'organisation, en encourageant la mise en place de processus efficaces et en favorisant l'innovation et la recherche de nouvelles façons de répondre aux besoins des clients.

### ✓ *Renforcement de la compétitivité de l'organisation*

L'amélioration de la performance organisationnelle permet un renforcement de la compétitivité de l'entreprise sur le marché. En optimisant les processus internes, en réduisant

---

<sup>52</sup> Alexandra. (2023, 14 septembre). « Amélioration de la performance opérationnelle ou organisationnelle d'une entreprise ». <https://www.advaloris.ch/organisationentreprise/amelioration-de-la-performance-operationnelle-ou-organisationnelle-dune-entreprise> Consulté le 30-03-2024 à 13 :48.

## **CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)**

---

les temps de production et en augmentant la qualité des produits ou services, l'organisation devient plus efficace et peut ainsi se démarquer de ses concurrents. Une meilleure compétitivité permet de fidéliser les clients existants et d'attirer de nouveaux clients. En offrant des produits ou services de qualité supérieure, l'entreprise peut également justifier des prix plus élevés, ce qui contribue à une augmentation des revenus et des bénéfices. En outre, une organisation compétitive est mieux préparée pour faire face aux éventuelles fluctuations du marché et pour saisir les opportunités de croissance.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> «Comment améliorer la performance de votre entreprise ? » (12-10-2022.). Raymond Chabot Grant Thornton.<https://www.rcgt.com/fr/nos-conseils/comment-ameliorer-performance-organisationnelle-entreprise/ncurrentiel>. consulté le 31-03-2024 à 10 :22.

### Section 03 : La relation entre la performance et la compétence

#### 3.1 Présenter la « Compétence » et son impact dans l'atteinte des objectifs de la performance :

##### 3.1.1 *Présentation de la compétence :*

###### 3.1.1.1 *Définition :*

Selon le dictionnaire des RH « La compétence rassemble trois types de savoir, un savoir théorique ( connaissances) ; un savoir-faire ( l'expérience ) et un savoir être (dimension comportementales) mobilisés ou mobilisables qu'un salaire met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée ».

La compétence quant à elle, fait référence aux connaissances, compétence et capacité de l'individu ou des équipes au sein de l'organisation.<sup>54</sup>

«La compétence peut être envisagée sous l'angle des savoirs, de comportement professionnel, de l'expérience ou encore du processus de résolution de problème à mettre en œuvre au cours de l'action. La compétence est une combinatoire formée de savoir, savoir-faire et savoir être ; l'individu va mobiliser simultanément ces différentes sources»<sup>55</sup>

##### 3.1.1.2 *Les Composantes de la compétence : Savoir, savoir-faire, savoir-être*

❖ **Savoir :** les savoirs sont des connaissances théoriques à acquérir pour exercer l'emploi vise

❖ **Savoir-faire :** des compétences opérationnelle pour ré des taches et des fonctions, des manières de procéder, de raisonner, d'anticiper, d'organiser

❖ **Savoir-être :** des compétences comportementales, des qualités utiles pour occuper l'emploi-type<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Jean-Marie Peretti, (2015) Dictionnaire des ressources humaines, 7ème édition, Vuibert, p. 73

<sup>55</sup> Cohen-Heagi Annick, (2010), toutes la fonction ressources humaines, DUNOD, 2ème édition, paris, p 150.

<sup>56</sup> Elisabeth Deschanet, Frédéric Distler, Fana Rasolofo-Distler(2022) « reconnaissance des compétences: savoirs, savoir-faire, savoir-être de l'étudiant, dans projectique » vol 3 (n°33) page 91 a 110.

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

**Tableau N°05** : Exemple « savoir, savoir-faire, savoir être » en entreprise

	Savoir	Savoir-faire	Savoir être
Signification	Connaissance	pratiques	attitude
verbalisation	Je connais/ j'ai appris	Je sais	Je suis
Exemple	Les principes de management	Manager une équipe	leader

**Source** : Savoir, savoir-être, savoir-faire : différences et exemples (25 mai 2022) <https://www.cadreemploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/savoir-savoir-etre-savoir-faire-differences-et-exemples> consulté le 03-04-2024 à 20 :40min

On générale la compétence est mobilisée en gestion au service de trois grands types d'objectifs :

- Les compétences permettent de ré imaginer la contribution d'un collaborateur à la performance de l'entreprise.
- Les compétences aident à adapter le comportement salarial aux nouvelles normes comportementales.
- Elle est aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange

**Tableau N°06** : les principales composantes de la compétence

Savoir	« Ensemble de connaissances plus au moins systématisées acquises par une activité mental »  Exemple : Réalisez régulièrement des sous-résumés pour établir les points de discussion et vous assurer que l'autre partie comprend votre message.
Aptitude	Ensemble de ressources intellectuelles et de qualités personnelles mobilisées dans des situations professionnelles pour atteindre les résultats attendus. Ils se développent au cours de l'histoire d'un individu. Ceux-ci

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

	<p>sont obtenus avant et pendant le poste d'une personne au sein de l'organisation.</p> <p>Exemples : Résistance : La capacité à faire face aux épreuves et aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement ses actions d'une manière positive.</p>
Motivation	« Processus qui active, oriente, dynamique et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus »
Contexte	Un environnement de travail où les professionnels peuvent s'épanouir. L'organisation du travail, les processus, les tâches, le climat, les relations, etc. sont des variables qui influencent la mise en œuvre des compétences.

**Source** : LECOEUR.E (2008) « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, P.18-19.

### 1) Les caractéristiques de la compétence

Les sept caractéristiques principales du concept de compétence sont :

- ❖ La compétence est une situation.
- ❖ La capacité est une contingence conceptualisée avec un but.
- ❖ La capacité est une caractéristique humaine.
- ❖ La compétence doit être reconnue et confirmée par d'autres.
- ❖ Les compétences ont un caractère permanent une fois mises en œuvre.
- ❖ Les compétences sont transférables dans le cadre du processus d'apprentissage<sup>57</sup>

<sup>57</sup> Peretti jean marie, (2009) « ressources humaines », Vuibert, 11ème édition, p 154

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

---

### 3.1.1.3 Les types de compétence :

#### ✓ La compétence individuelle et la connaissance collective

La compétence individuelle : d'après AFNOR la compétence est la « mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité ». <sup>58</sup>

La compétence collective : Selon LE BOTERF : « la compétence des équipes ne peut se réduire à la somme des compétences individuelles qui les composent. Elle dépend largement de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus. Elle se forge dans l'expérience, l'épreuve du réel et l'entraînement collectif » <sup>59</sup>

C'est l'ensemble des compétences identifiées dans les différents métiers, dans laquelle les individus doivent mettre en œuvre ces compétences (savoir, savoir-faire) pour la réalisation des différents tâches, traiter des situations complexes et à proposer des situations innovantes. <sup>60</sup>

#### ✓ Les compétences réelles et compétences requises

. Les compétences réelles : C'est la capacité que possède réellement la personne. Il s'agit de toutes les ressources qu'un individu a pu acquérir au cours de son parcours académique, professionnel et non professionnel

#### Les compétences requises

Les compétences requises sont les compétences nécessaires pour assurer « Correctement » les tâches de poste de travail selon les exigences arrêtées par l'organisation. <sup>61</sup>

### 3.1.2 L'impact de la compétence dans l'atteinte des objectifs de la performance

a) ***L'influence des compétences sur l'atteinte des objectifs de performance*** : est importante et diversifiée et apporte une contribution décisive au succès global d'une organisation.

---

<sup>58</sup> LE BOTERF GUY, (2000) construire les compétences individuelle et collectifs, 4 éditions, édition d'organisation ; paris, P 175

<sup>59</sup> Guy Le Boterf, « L'évaluation des compétences. », Editions d'Organisation, Paris, 2000, p.280

<sup>60</sup> PHILIPPE ASTIER. PATRICK CONJARD. BERNARD DEVIN, PAUL Lyon, (2013) acquérir et transmettre les compétences ; 1<sup>er</sup> édition, édition anact Lyo. P50

<sup>61</sup> Philippe Astier (2013) Op Cite. P.94.

## **CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)**

---

- Productivité et investissement des employés : Les compétences des employés les maintiennent productifs et engagés, améliorant ainsi la performance organisationnelle.
- Diriger des équipes performantes : Les compétences jouent un rôle clé dans la direction d'équipes performantes et ont un impact direct sur les résultats obtenus.
- Amélioration des performances : Le développement des compétences s'accompagne souvent d'une efficacité et d'une efficience accrue, ce qui contribue à la réalisation des objectifs organisationnels.

En résumé, la performance des employés est un pilier essentiel pour atteindre les objectifs de performance d'une entreprise, favorisant la productivité, l'engagement des employés et l'efficacité globale de l'équipe.<sup>62</sup>

### **3-2 La performance et la compétence de l'entreprise :**

#### ***1) La compétence comme levier de performance :***

Franchement, prêter attention à la performance est fondamental tant pour les entreprises. Cette stratégie est conçue et mise en œuvre spécifiquement pour atteindre cette performance, des éléments peuvent jouer un rôle dans la définition et la mesure.

Selon une enquête menée auprès de 3000 entreprises industrielles françaises. La performance semble être le résultat de multiples influences négatives et positives diverses ressources. Selon les décisions stratégiques visant à renforcer les caractéristiques de compte tenu de certaines ressources, les entreprises influencent différents types de résultats. Taux de marge, rendement du capital ou performance du marché.<sup>63</sup>

La performance n'apparaît donc pas comme un simple concept, mais plutôt comme un concept d'un ensemble de différents éléments. Il est important d'identifier les éléments qui composent une entreprise n'oublier pas néanmoins de mesurer l'impact de votre travail sur d'autres facteurs et de fixer des priorités. Considéré comme secondaire.

---

<sup>62</sup> EL HAMMIOUI Linda. (2019) La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 6 : Volume 3 : numéro 1 » P 1 – 15

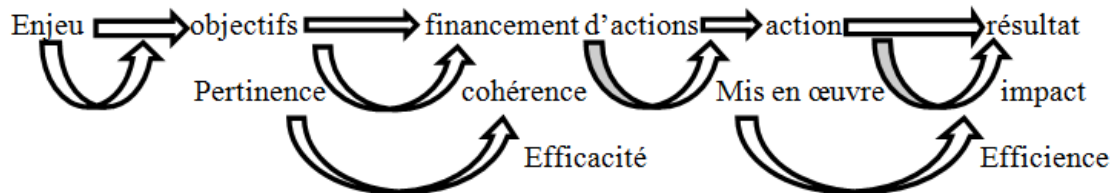
<sup>63</sup> Durand R « ressources et performance in B suélinJ-I. ARRégle ; management stratégique compétence » Edition Paris, P83-125.

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

### 2) Le lien entre la compétence et la performance :

La réussite est un concept qui fait référence aux objectifs fixés, aux résultats obtenus et à la performance. Actions réalisées en utilisant les moyens prescrits pour atteindre ces résultats.

Figure N° 12 : La relation entre la performance et la compétence



Source : Ph. GIARDIN et al, (2005). « Performance et al. Indicateurs et tableaux de bord ».Lavoissier, P.5

Les compétences sont devenues l'un des facteurs de compétitivité les plus importants et l'efficacité du système dépend de ses capacités et de ses réalisations. Au sein des organisations, il est devenu plus important de se concentrer sur les actifs. Aspects financiers et techniques des institutions financières et donc nécessité d'adopter des méthodes pour acquérir et développer ces compétence afin d'améliorer leurs performance face à elles changements environnementaux et avantages de l'économie de la connaissance.

Les entreprises qui se distinguent par leurs performances sont celles qui le peuvent. Reconnaître et identifier les compétences que vous devez acquérir maintenant et à l'avenir, leur objectif, ce dernier, s'efforce d'utiliser aux mieux les capacités humaines. Développer, soutenir et préparer le changement continu requis, performance extraordinaire.

### 3) Compétence et performance :

Ces compétences sont au cœur de votre stratégie de développement ressources humaines. Il reflète la volonté d'une entreprise d'investir dans le capital humain. Optimiser votre entreprise en lui permettant de maintenir sa position de leader sur le marché du travail temporaire et assurer la compétitivité dans un environnement de plus en plus concurrentiel.<sup>64</sup>

<sup>64</sup> Jean.P. 1996 « anciens, le savoir en action-Des connaissances à la performance », Edition d'organisation, paris. P43.

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

---

Autrement dit : « la performance correspond à l'excitation de la compétence et de son développement peut être utilisé dans certaines situations de travail ».en fait, la capacité peut apparaitre performance dans des conditions spécifiques.

« Tirer les compétences de chacun vers le haut, c'est anticiper sur les besoins futur de l'entreprise ». <sup>65</sup>

**Selon Tom Peter** « pour réussir aujourd'hui, il faut appliquer la même règle au personnel » <sup>66</sup>

La règle est d'investir plus ou moins dans l'amélioration de la qualité technique. Compétences pour gérer les employés tout en améliorant la qualité relative des produits et services de l'entreprise.

**Pour Cohen** « l'évaluation annuelle des performances et des compétences est un processus clé de la GRH et du management des individus et des équipes. C'est un levier puissant pour mesurer les contributions individuelles, le suivi individuel d'activité et l'évaluation des compétences » <sup>67</sup>

Les compétences ne permettent pas seulement aux RH faites le travail de la bonne manière, mais avec impact. La performance individuelle et organisationnelle influence la performance individuelle, cela signifie que les responsables RH possèdent les compétences de base adéquates et sont plus performants. Ces compétences affectent également les performances, mais organisations.

En fait, certaines compétences peuvent aider à prédire la performance d'un individu la performance organisationnelle.

N.Chomsky (1960) intègre le terme compétence dans sa terminologie en opposition à performance. Selon Pariel Michel (1992), la performance est la réalisation d'un travail. <sup>68</sup>

Il peut également être défini comme résultat d'une combinaison de compétence, la motivation de celui qui les exerce et l'engagement correspondant allocation des objectifs et des ressources nécessaires.

---

<sup>65</sup> X.Bouin, F.X, Simon, (2003,2006) « comprendre et maitriser les outils de gestion a fins opérationnel », Edition, Paris, P 172

<sup>66</sup> Boudjemil Ahmed. ;(2004) « , Revue de sciences humaines. Université de Med kheider, N04 Algérie : idem »

<sup>67</sup> COHEN-HAEGEL Annick, (2010) « toute la fonction RH », Edition Dunod, paris, P .200.

<sup>68</sup> Christine Vern, 2002. « L'évaluation des compétences », Ed, liaison, paris

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

---

Cette combinaison est représentée par l'équation suivante :

$$E=K$$

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

- P : le niveau de performance requis ;
  - C : les compétences de l'individu ;
  - M : la motivation de l'individu ;
  - O ; les objectifs fixés à l'individu ;
  - R ; les ressources allouées ;
- L'exposant  $E=K$  signifie que le niveau de performance doit être ajusté en fonction : changements environnementaux.

De ce qui précède, nous pouvons conclure qu'il existe un défaut d'une personne. Son incompétence n'est pas nécessairement justifiée car il existe également d'autres facteurs. Compétence qui déterminent la performance (objectifs, motivation, ressources). Par conséquent, la capacité n'est pas la même chose que la performance, mais la capacité est la même chose que la performance. Composants de performance.<sup>69</sup>

En fin de compte, des différences de performances entre les entreprises peuvent être attribuées à cela. Différences dans les ressources humaines. Efficacité organisationnelle et réussite dans l'atteinte des objectifs.

Cela dépend du niveau de compétences, d'aptitudes et d'expertise de cet élément humain et son enthousiasme pour le travail.

### ❖ La performance comme résultante de la compétence

Les entreprises s'intéressent de plus en plus à la relation entre compétences et performance.

Étymologie : La performance est un résultat numérique obtenu qui est converti en résultat mesuré (Chiffre d'affaire, bénéfices, ventes du mois, etc.).

« Efficace » signifie être capable d'atteindre les scores et les résultats souhaités dans le temps imparti et dans le respect de critères tels que la qualité, le coût, les défauts et la tolérance.

---

<sup>69</sup> Belghanami Wassila, Nadjat (Juin 2017), « la compétence et la performance des ressources humaines », N°04.

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

---

Une compétence, quant à elle, est, rappelons-le, un ensemble de connaissances et d'actions (une manière d'être) qui se combinent harmonieusement pour répondre aux besoins d'une situation particulière à un moment donné.

« Compétent » signifie être capable de mobiliser et de combiner les connaissances, les savoir-faire et les comportements professionnels nécessaires à la gestion et à l'évaluation des situations professionnelles.<sup>70</sup>

### 3.3 *L'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise*

Impact de la gestion des compétences sur la performance organisationnelle  
Considérant que les entreprises se développent dans un monde exposé à des changements rapides, tels que la mondialisation, l'ouverture des marchés et la diffusion de l'information.

Tous ces facteurs exigent que les entreprises soient compétitives.

En plus d'adapter au changement, vous devez également anticiper le changement.

Actuellement, la compétitivité de l'entreprise repose sur trois facteurs.

Tout d'abord, la capacité de l'entreprise à combiner les compétences individuelles et collectives.

Deuxièmement, l'organisation et sa manière de travailler doivent être capables de combiner les compétences pour atteindre des performances optimales.

Troisièmement, les entreprises doivent impliquer et motiver tous leurs employés.

De nos jours, la performance des entreprises repose sur le savoir-faire plutôt que sur des aspects matériels, ce qui rend plus importante l'importance de la gestion et du développement.<sup>71</sup>

***a-Bénéfices des entreprises*** Afin d'être efficace, de s'adapter et d'anticiper les changements de l'environnement, et de permettre à l'entreprise d'augmenter ses

---

<sup>70</sup> BENDIABDELLAH. Abdesselem BENSİKADDOUR Karima(2008), "La compétence: dimension humaine de la qualité totale " Université de Mostaganem Algérie - Magister en management [https://www.memoireonline.com/06/12/5966/m\\_La-competece-dimension-humaine-de-la-qualite-totale59.html](https://www.memoireonline.com/06/12/5966/m_La-competece-dimension-humaine-de-la-qualite-totale59.html) consulté le 07-04-2024 a 10 :27min.

<sup>71</sup> LAHSANE Lakhdar (s.d) « Gestion des competences, GP5 <https://pdfcoffee.com/pfc-gestion-des-competences-gp-5-pdf-free.html> consulté le 07-04-2024 a 10 :45min.

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

---

performances et d'améliorer sa stratégie globale, les entreprises ont besoin à la fois de compétences professionnelles et de compétences personnelles pour les activités régulières.

Compétences collectives requises par une entreprise pour ajouter de la valeur  
Compétences et de solides capacités de marché par rapport aux concurrents pour accroître la compétitivité sur le marché.

- ✓ Gestion des compétences d'entreprise :
- ✓ Permettre des performances et des résultats améliorés.
- ✓ Permet une planification proactive des effectifs, à la fois quantitative et qualitative.
- ✓ Permet une synergie continue entre les objectifs de l'entreprise et les objectifs des employés.
- ✓ Promouvoir le changement culturel ou soutenir une culture d'entreprise souhaitée.
- ✓ Aligner les talents avec la stratégie commerciale.

En fait, cela permet d'améliorer indirectement les performances économiques de l'entreprise.

Elle est hautement intégrée comme vecteur de changement.

Dans ce domaine, il faut aborder trois niveaux étape par étape.

□ **Niveau individuel** : La performance dépend avant tout de la mobilisation adéquate des salariés et du développement continu de leurs compétences.

□ **Niveau Groupe** : La performance se produit lorsque les salariés démontrent des compétences complémentaires avec un objectif commun et épanouissant qui est commun à tous.

□ **Niveau stratégique** : la performance résulte en fin de compte de l'adéquation entre les processus de gestion et de ressources humaines.

A l'interface entre les deux, les entreprises créent une réelle valeur ajoutée pour leurs clients.

Patricia Gardier Moulin souligne que les compétences deviennent un enjeu essentiel pour la compétitivité d'une organisation.

Lorsque des personnes talentueuses sont tenues responsables des résultats de l'entreprise, cela signifie que cette compétence est pleinement intégrée à la stratégie et à la vision de l'entreprise.

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

---

La gestion des capacités répond aux nouvelles exigences de manière prospective et proactive.

Il s'agit de : Mobiliser les compétences pour contribuer à la performance de l'entreprise.

- ✓ Changements de gestion qui favorisent la responsabilité en matière de productivité.
- ✓ Adaptation au lieu de travail Améliorer l'efficacité d'une main-d'œuvre suffisamment compétente pour faire face aux changements dans un environnement incertain.
- ✓ Améliorer la qualité du service client pour augmenter la rentabilité.
- ✓ Améliorer l'image de l'entreprise.
- ✓ Optimiser les plans de rétention et de formation des employés.

***b-Avantages pour les employés*** La gestion des compétences peut se résumer à un moyen de positionner les ressources humaines (RH) à un niveau stratégique.

Cela permet de renforcer le niveau de compétences personnelles.

Expansion des tâches, polyvalence, délégation, Cultiver une autonomie et une responsabilité coordonnées.

Au niveau de la compétence collective, d'une part, l'objectif est de développer des équipes capables de résoudre elles-mêmes les problèmes qui se posent en matière de niveau d'auto-organisation, d'autogestion et d'amélioration des performances.

Capacité individuelle pour des relations internes harmonieuses, styles de leadership pour l'intimité et systèmes cognitifs pour la cohésion.

Nous reconnaissons que la performance n'est plus la somme des réalisations individuelles, mais le résultat de systèmes performants fondés sur l'avantage du groupe.

De manière générale, comme le souligne Louvaard, « la performance peut être économique (rentabilité, productivité), juridique (respect de la loi, solvabilité), organisationnelle (capacité, cohérence, efficacité) ou sociale.

Les repères fiables tels que (synergie), engagement, satisfaction des collaborateurs, développement des potentiels, qualité de vie au travail).

Ce sont :

- ❖ Développement et harmonisation des politiques de formation et de recrutement.
- ❖ Améliorer la qualité. et augmenter la marge.
- ❖ Intégrer l'approche compétences dans la stratégie d'entreprise.

## CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)

---

- ❖ Définir des objectifs clairs et réalisables, en tenant compte des évolutions internes.
- ❖ Cela permet d'aligner les intérêts de l'entreprise sur les objectifs des salariés.
- ❖ Améliorer l'emploi et les conditions de travail et renforcer l'employabilité.
- ❖ Améliorer les opportunités de développement professionnel.
- ❖ Reprendre la spécialisation des travailleurs les moins qualifiés.
- ❖ Mise en place d'un système de rémunération équitable.
- ❖ Faciliter la discussion concernant les responsabilités assignées et le développement professionnel possible.
- ❖ Favoriser la reconnaissance des compétences acquises, apprises et mises en pratique.
- ❖ Une implication plus profonde dans votre parcours professionnel et personnel.
- ❖ Responsabilité de diriger une entreprise.
- ❖ Établir un lien visible entre la valeur économique générée et la rémunération.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup>Belghanami Wassila, Nadjat(Juin 2017), « la compétence et la performance des ressources humaines »,N°04

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj3w5CN6qFAxWsT6QEHbs\\_BtwQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.asjp.cerist.dz%2Fen%2FdownloadArticle%2F451%2F4%2F1%2F65888&usg=AOvVaw3ft-BPltpSOoOTE\\_CVQ3KQ&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj3w5CN6qFAxWsT6QEHbs_BtwQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.asjp.cerist.dz%2Fen%2FdownloadArticle%2F451%2F4%2F1%2F65888&usg=AOvVaw3ft-BPltpSOoOTE_CVQ3KQ&opi=89978449)

Consulté le 07-04-2024 a 11 :00 min

## **CHAPITRE I : La performance organisationnelle (cadre conceptuel)**

---

### **Conclusion**

Pour conclure ce chapitre sur la performance organisationnelle, nous pouvons confirmer que la performance est un facteur critique de réussite organisationnelle. Il fait référence à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente, en tenant compte des attentes des parties prenantes.

Comprendre la relation entre la performance et la compétence est important pour atteindre une performance organisationnelle optimale. La compétence des collaborateurs est un facteur important de performance individuelle et collective. En investissant dans le développement des compétences de leurs employés, les entreprises peuvent améliorer leur efficacité, leur motivation, leur image et leurs performances financières.

La performance organisationnelle est un processus continu et nécessite un engagement continu de la direction et de tous les employés. Il est important de définir des objectifs clairs, de mesurer régulièrement les performances, de mettre en œuvre des mesures d'amélioration continue et de communiquer efficacement les résultats.

En résumé, la performance organisationnelle est une question cruciale pour toute organisation qui souhaite réussir dans un environnement en constante évolution. En adoptant une approche proactive et en se concentrant sur le développement des compétences de leurs employés, les entreprises peuvent s'assurer qu'elles disposent des ressources dont elles ont besoin pour atteindre leurs objectifs et réussir à long terme.



CHAPITRE II

### **Introduction :**

Aujourd'hui, les évolutions et changements culturels, économiques et technologiques rendent la formation indispensable pour les entreprises et les salariés. Il permet de répondre aux besoins d'adaptation des ressources humaines pour participer au développement des entreprises.

La formation professionnelle est un processus essentiel dans le monde du travail, qui permet aux individus d'acquérir de nouvelles compétences, d'améliorer leurs performances et d'ouvrir de nouvelles opportunités de carrière. Elle offre aux travailleurs la possibilité de se former tout au long de leur vie professionnelle, afin de rester compétitifs sur le marché du travail en constante évolution.<sup>73</sup>

Ce chapitre vise à explorer les liens entre la formation continue et la performance des organisations. La formation continue offre aux employés la possibilité d'améliorer leurs compétences et de s'adapter aux changements du marché. Elle contribue également à accroître la productivité et à réduire les erreurs et les coûts. De plus, la formation continue renforce la motivation et l'engagement des employés. Pour promouvoir la formation continue de manière efficace, il est important d'élaborer un plan de formation, de mettre en place des programmes de mentorat et d'utiliser des technologies de formation innovantes. L'objectif global de cette étude est de mettre en évidence l'importance de la formation continue dans l'amélioration de la performance organisationnelle.

Dans un premier temps, nous allons parler de « formation », afin d'expliquer en quoi consiste ce concept, des types (la formation continue) et objectifs de la formation. Puis, dans un second temps, nous aborderons le lien entre la Formation et la compétence, ainsi en à parler sur l'impact de la formation continue sur la performance organisationnelle.

---

<sup>73</sup> Christèle Meilland (2023) « France et Danemark : deux modèles de formation professionnelle continue aux impacts différenciés ? » [https://www.cairn.info/revue-action-publique-recherche-et-pratiques-2023-1-page16.htm?fbclid=IwAR2duR4\\_NOMHRDczYaCCOyUyJEfdqYnIXhQ8r2NPppAjqfUA5cBhCdR08](https://www.cairn.info/revue-action-publique-recherche-et-pratiques-2023-1-page16.htm?fbclid=IwAR2duR4_NOMHRDczYaCCOyUyJEfdqYnIXhQ8r2NPppAjqfUA5cBhCdR08)  
Consulté le 21-04-2024 à 9 :29 min

### **Section 01 : Cadre conceptuel : « la formation ; la formation continue »**

Dans un monde en constante évolution, la formation et la formation continue sont devenues des éléments essentiels pour rester employable et compétitif. Elles permettent aux individus d'acquérir les connaissances, les compétences et le savoir-faire nécessaires pour réussir dans leur vie professionnelle.

Cette section propose une introduction générale à la formation et à la formation continue. Elle aborde d'abord les aspects théoriques de la formation, en présentant les différentes théories et les différents types de formation. Ensuite, elle se concentre sur la formation continue, en expliquant ses objectifs, ses différents dispositifs et son importance dans le monde actuel. Enfin, elle aborde l'organisation de la formation, en présentant les étapes clés et l'importance du plan de formation.

#### ***1-1 Aspect théorique de la Formation***

##### *1.1.1 Définition de la Formation*

*D'après SEKIOU Lakhdar :*

« La formation est la transmission des connaissances à fin de répondre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation est l'ensemble d'action capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leurs seront confiées dans le futur, pour la bonne voie de l'organisation. »<sup>74</sup>

Selon Jean- Mari Peretti :

« La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs taches actuelles et future ». <sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> SEKIOU Lakhdar, (1993) « la gestion des ressources humaines », Québec : Deballec, p.33

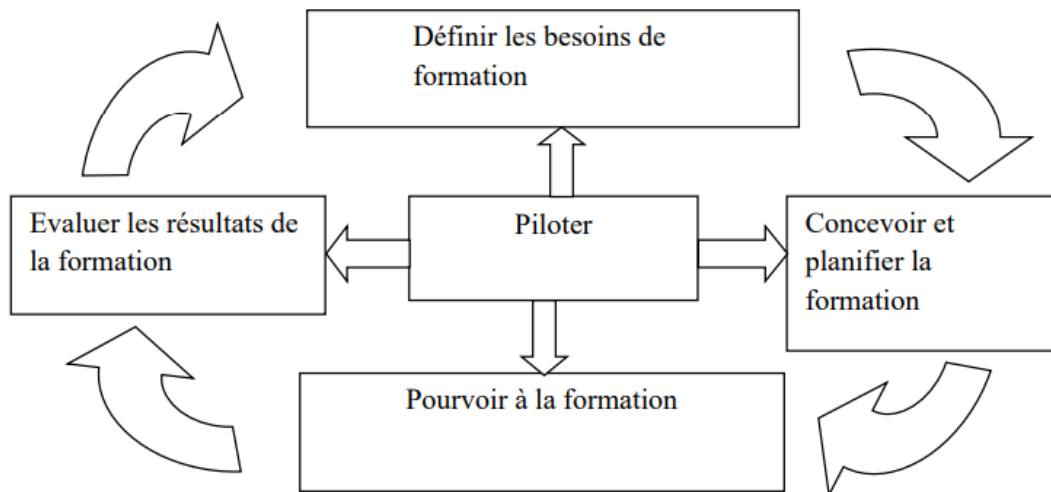
<sup>75</sup> Jean- Mari Peretti (mars 2007). « Ressources humaines et gestion des personnes ». 6eme éditions, librairie Vuibert. P99

## CHAPITRE II : La formation continue et la performance organisationnelle

HONORÉ Bernard a défini la formation comme : une véritable éducation permanente et un outil important pour accroître le potentiel humain d'une entreprise. Elle consiste à préparer les ressources humaines aux exigences du monde et ainsi à les développer.<sup>76</sup>

D'après notre compréhension, nous pouvons expliquer la formation comme : La formation est un processus d'acquisition de connaissances, de compétences et de savoir-faire visant à développer les aptitudes d'un individu ou d'un groupe. Elle se déroule dans un cadre formel ou informel et peut avoir pour objectif l'insertion professionnelle, la promotion professionnelle, le développement personnel ou l'adaptation aux changements technologiques.

**Figure N° 13 : Le cycle de formation**



**Source :** BELLANGE Christian ;(2012) « guide pratique du manager de formation » ; Alger ; ESG ; P30.

### 1.1.2 L'évolution de la formation :

La formation professionnelle a traversé plusieurs étapes historiques qui ont contribué au développement de ce qu'elle signifie aujourd'hui.

Dans un contexte international : Auparavant, l'apprentissage sur le tas était la seule forme de formation connue et appliquée, mais il a fallu attendre la Seconde Guerre mondiale pour

<sup>76</sup> HONORÉ Bernard (1980), « Pour une pratique de la formation, La réflexion sur les pratiques », Paris, Payot, P 87

qu'on commence à parler de formation sur le tas, notamment sur -la formation professionnelle est venue plus tard.

Des formations complémentaires ont été réalisées et celles-ci sont devenues une réalité sur le terrain.

Programme de formation des États-Unis Training Within Industry, également connu sous l'acronyme TWI, a été créé à l'origine par le ministère de la Guerre des États-Unis de 1940 à 1945.

Le programme visait à remédier à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée alors que l'effort de guerre américain exigeait une production accrue.

TWI a été créé pour combler ce déficit de compétences en proposant des méthodes de formation professionnelle améliorées.

L'innovation technologique, caractérisée par une accélération rapide dans les années 1960, est la principale raison de la difficulté d'adaptation des salariés aux organisations.

Ils sont confrontés au défi constant d'accélérer l'apprentissage pour atteindre cette échelle, ce qui est un défi presque impossible à surmonter, et les employés sont rapidement dépassés par leurs capacités.

Depuis les années 1960, les acteurs économiques ont reconnu la nécessité d'une main-d'œuvre plus qualifiée et d'une plus grande responsabilité dans la formation des écoles et de l'industrie.<sup>77</sup>

La formation a augmenté considérablement dans les milieux organisationnels depuis les années 1980 avec l'entrée sur le marché du travail.

Les interactions et la technologie évoluent à un rythme accéléré à l'échelle mondiale, impactant tous les domaines.

### ***a. Dans le contexte algérien :***

Le développement de la formation professionnelle dans le contexte algérien se caractérise par l'influence de faits historiques spécifiques à l'Algérie.

Évolution du concept de formation professionnelle En Algérie, les idées sur la formation ont évolué à l'ombre des évolutions des entreprises et les principes des droits de l'homme représentent une ressource pour la politique des entreprises.

---

<sup>77</sup> J. SOYER (2002) « Fonction formation », 2ème édition, Ed : d'Organisation, Paris, P48 ; 49.

## CHAPITRE II : La formation continue et la performance organisationnelle

---

Dans les années 1960 et 1970, le volontarisme nationaliste prévalait en Algérie, qui se traduisait par le respect par la direction des ressources humaines de la politique de l'entreprise.

Une stratégie de formation a été élaborée autour des exigences pour combler une pénurie importante de ressources humaines dans l'organisation.

Les programmes de coopération entre pays ont permis d'envoyer de jeunes étudiants et administrateurs en formation.

Même si cela ne représentait pas l'aspect le plus important de la gestion des ressources humaines, cela représentait néanmoins un axe important de la nouvelle politique algérienne de la construction.<sup>78</sup>

Les efforts de l'État dans le domaine de l'éducation, de la formation et de la recherche universitaire, ainsi que les efforts des entreprises à travers des moyens de coopération et de conseil, ont permis de développer une génération de managers qui continuent de consulter sur les fondamentaux de la gestion des Entreprises algériennes à ce jour.<sup>79</sup>

Les années 1980 voient un ralentissement important des pratiques commerciales en raison de l'introduction d'une dimension politique dans les entreprises et leurs modes de gestion, selon la situation du pays à l'époque.

Ceci, combiné au choc pétrolier de 1987, a eu un impact direct sur les finances publiques, entraînant des réductions des dépenses, en particulier des dépenses de formation.

Les années 1990 : Cette période marque l'entrée de l'Algérie dans l'économie de marché et constitue une période de transition caractérisée par une restructuration importante du secteur industriel.

Dans le même temps, la porte s'ouvre au secteur privé et aux entreprises étrangères, ce qui a conduit à une prise de conscience accrue de la nécessité de rationaliser l'intérêt pour la formation.

Les entreprises se mobilisent pour donner à la formation une dimension stratégique afin de jouer un rôle important dans l'adaptation des entreprises à la nouvelle ère de l'environnement économique universel qui s'installe progressivement.

---

<sup>78</sup> ATTAB Dahbia, MELLAL Sylia. « Perception de la formation et construction de compétences au sein d'une entreprise publique Algérienne Cas : ALGERIE TELECOM » Mémoire de master académique en Management Stratégique des Entreprises, Tizi-Ouzou : Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou, FSEGC, 2015. P 66

<sup>79</sup> Idem .p 67.

## CHAPITRE II : La formation continue et la performance organisationnelle

---

Aujourd'hui, la formation au niveau national et international occupe un aspect central dans toutes les entreprises et son importance a considérablement augmenté en raison de ses bénéfices et de son impact sur l'entreprise (performances, pratiques, etc.) et sur la motivation des employés (carrière, etc.).

### *b. Cadre réglementaire pour la régulation de la formation en Algérie :*

En Algérie, toutes les entreprises sont tenues de mettre en œuvre une politique de formation professionnelle.<sup>80</sup>

Tous les employeurs sont tenus de réaliser des activités de formation et de développement pour leurs propres salariés et également de se conformer aux décisions du directeur de formation en place.

En outre, les organisations patronales (à l'exclusion des pouvoirs publics et des administrations publiques)<sup>81</sup>

Comptant au moins 20 salariés permanents sont tenus de consacrer aux mesures de formation professionnelle un montant égal à au moins 1 euro de leur salaire annuel.<sup>82</sup>

Une pénalité sera imposée pour payer l'impôt de la différence entre le taux légal de 1% et le taux effectivement admis pour les mesures de formation professionnelle.<sup>83</sup>

---

<sup>80</sup> Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail <https://www.mtess.gov.dz/fr/loi-n-90-11-du-21-avril-1990-relative-aux-relations-de-travail-page-488-rectificatif/> Consulté le 26-04-2024 à 8 :30

<sup>81</sup> Décret n° 82-298 su 4 septembre 1982, article2 <https://lentrepreneuralgerien.com/images/pdf/impots/decret-82-298-org-finance-fp.pdf> consulté le 26-042024 a 9 :30

<sup>82</sup> Loi n° 06-24 du 26 décembre 2006, portant loi de finances pour 2007, article 79 <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2006/F200608> Consulté le 26-04-2024 a 9 : 40

<sup>83</sup> Journal officiel du la république algérienne N°31 (17 mai 1998) <https://www.joradp.dz/JO8499/1998/031/FP5.pdf> consulté le 26-04-2024 a 9 :48

### 1.1.3 *L'objectif de la formation :*

Les objectifs de formation doivent être définis en fonction de la stratégie de l'organisation.

Jaques Soyer a tenté de distiller ces différents objectifs en deux axes principaux : objectifs de formation pour l'organisation et objectifs de formation pour l'individu.

#### *A) Pour les organisations :*

- Permettre la promotion des employés les plus talentueux.
- Augmenter la compétitivité d'une organisation par le perfectionnement des compétences des employés et l'adaptation des connaissances et des savoir-faire.
- S'assurer de l'adéquation des compétences et des connaissances des employés.
- Améliorer le statut d'un salarié par la promotion.
- Résolvez les incidents pouvant avoir un impact sur les opérations de votre organisation.
- Développement des compétences après embauche, promotion ou mutation interne.
- Adaptation des employés à des tâches spécifiques ou à des changements sur le lieu de travail.
- Superviser le développement des connaissances pour faire correspondre les qualifications aux besoins organisationnels.
- Maintenir le niveau de compétence requis pour le développement organisationnel.
- Maîtriser les outils d'analyse et d'action spécifiques pour maintenir l'action collective.<sup>84</sup>

#### *B) Pour les particuliers :*

- Préparer les salariés aux changements d'emploi ou aux mutations internes.
- Les employés ont une meilleure compréhension de l'organisation dans laquelle ils travaillent.
- Mieux maîtriser votre travail actuel.
- Augmenter l'estime de soi de chaque employé.
- Prévention et protection des travailleurs dans certaines situations.
- Aider les chômeurs à s'intégrer plus facilement dans de nouvelles organisations.
- Créez une atmosphère conviviale avec des collègues, des amis et même de nouvelles connaissances en dehors du lieu de travail.
- Développer une expertise en relations humaines, en gestion et en management.

---

<sup>84</sup> SOYER JACQUES, 2003 « fonction formation » 3<sup>ème</sup> édition, Edition Organisation, Groupe EYRELLES, Paris. P.4-5.

- Participez à une formation si vous souhaitez acquérir des connaissances ou si celles-ci ne sont pas directement liées à votre emploi.
- Crée un sentiment d'appartenance à l'organisation chez les employés et favorise un meilleur sentiment de place.<sup>85</sup>

### *1.1.4 Les types de formation*

#### ✓ *La formation initiale :*

La formation initiale est un processus essentiel pour acquérir les connaissances et les compétences nécessaires dans un domaine spécifique. Elle vise à fournir aux étudiants une base solide sur laquelle construire leur carrière. Cette formation constitue également une introduction à la vie professionnelle, en exposant les étudiants à des situations réelles et en les préparant aux défis auxquels ils seront confrontés. Elle permet aux étudiants d'explorer différentes disciplines et spécialisations, et de choisir la voie qui correspond le mieux à leurs intérêts et leurs aspirations. La formation initiale est dispensée dans divers établissements d'enseignement tels que les universités, les écoles professionnelles et les instituts de formation.<sup>86</sup>

#### ✓ *La formation continue*

La formation continue est un processus d'apprentissage qui permet aux individus d'acquérir de nouvelles compétences et de mettre à jour leurs connaissances dans leur domaine professionnel. Elle offre aux travailleurs la possibilité de développer leurs compétences et de rester compétitifs sur le marché du travail. La formation continue joue un rôle important dans le développement personnel et professionnel, et elle est devenue essentielle dans un monde en constante évolution où les exigences du marché du travail évoluent rapidement.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> OUCHENE Nadia, ZAIR Wafia (S.d) « La Qualification Du Personnel Au Cœur de TQM » <https://fr.scribd.com/document/393502899/La-Qualification-Du-Personnel-Au-Coeur-de-TQM-Mme-OUCHENE-NadiaMlle-ZAIR-Wafia> consulté le 22-04-2024 à 8 :40min.

<sup>86</sup> Hicham OUZIF ; Hayat EL BOUKHAR ; FARSI BOUTAINA ; EL IDRISSE LALLA HIND (Avril 2024) « Digital transitions: transforming teaching and learning processes Le numérique au service des transitions : processus de transformation de l'enseignement et de l'apprentissage, journal of economics, vol 3. No2.

<sup>87</sup> AKKACHA Hakima, DAOUDI Salah, KHIAT Assya (2019) « Comment la gestion des compétences permet-elle de garantir l'employabilité de l'individu » p83 .84.

### 1.1.5 La politique de formation

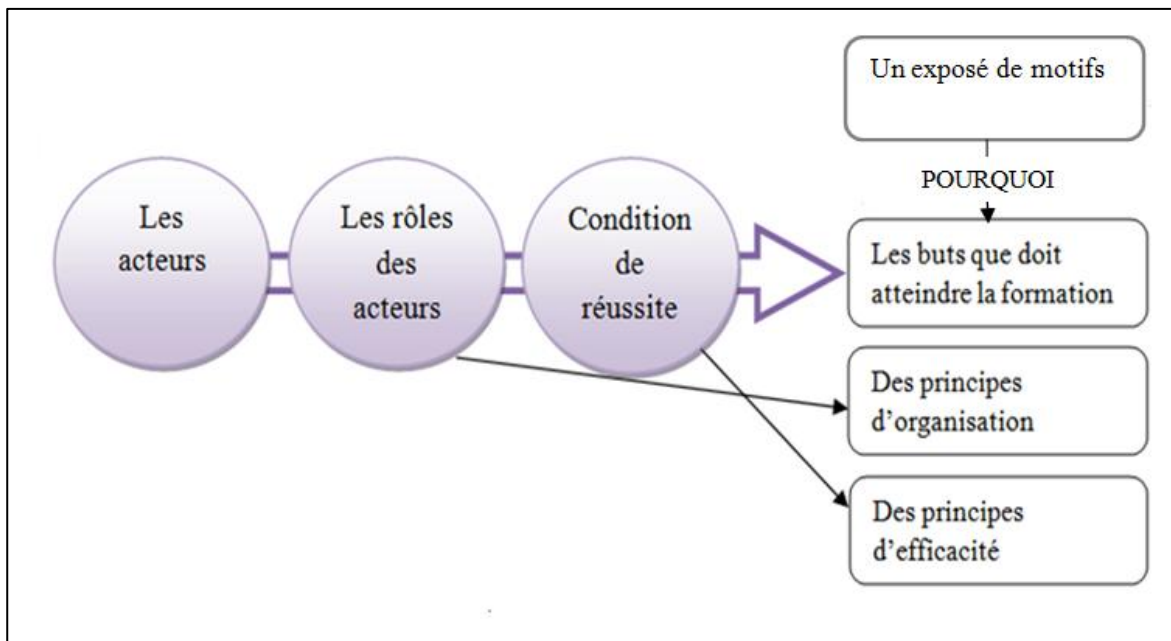
#### a) Définition

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 ».<sup>88</sup>

Il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties :

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

**Figure N°14** : Les trois parties de la politique de formation



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

#### b) Les moyens à mettre en place pour une politique de formation :

Pour atteindre ces objectifs, des ressources doivent être mises à disposition pour permettre la mise en œuvre de la politique de formation.

<sup>88</sup> J.SOYER, (1999) « Fonction formation », 2eme édition, Edition d'organisation, P.48.

Ils sont résumés comme suit :

A) Ressources humaines : Vous représentez la personne responsable de la formation et des formateurs, qu'ils soient internes ou externes.

Ces derniers seront sélectionnés sur la base de leurs compétences et de leur expérience.

B) Ressources financières : La conception de la politique de formation doit être basée sur les ressources et les spécifications disponibles pour la formation (par exemple, les niveaux budgétaires, les installations, l'équipement, le mobilier, etc.

### *c) L'objectif de la politique formation*

#### ➤ **Assurer la compétence et la qualification du personnel :**

Cet objectif désigne toutes les activités de formation visant à mettre à jour les connaissances professionnelles, à s'adapter aux nouvelles technologies, à acquérir de meilleures connaissances professionnelles et à développer des compétences relationnelles spécifiques.

#### ➤ **Assurer la promotion du personnel et augmenter le niveau général des connaissances :**

Cet objectif a pour but d'augmenter le niveau général du personnel ou des groupes cibles à risque de marginalisation (lutte contre l'illettrisme, maintien des connaissances de base).

#### ➤ **Améliorer l'efficacité des services :**

Cet objectif vise à faciliter le développement des départements, des services et des divisions et leur adaptation optimale aux tâches assignées en reflétant l'organisation et la mise en œuvre de nouveaux outils ou nouvelles démarches.

#### ➤ **Mettre en œuvre ou renforcer une démarche qualité :**

C'est l'objectif global d'une entreprise ou d'un organisme qui doit être transmis à chaque individu ainsi qu'aux différents services. C'est une culture particulière qui s'établit ou qui doit être soutenue.

#### ➤ **Développer le travail d'équipe et l'intégration dans l'organisation :**

Cet objectif vise non seulement à développer le travail d'équipe mais également à accroître la responsabilité individuelle et la motivation au travail par une meilleure intégration.

### ➤ **Connaître votre organisation et créer une politique de communication :**

Il s'agit notamment de développer les connaissances sur les entreprises, les organisations et les institutions et de faciliter diverses formes d'échange et de communication entre les services. De cette façon, chacun peut mieux catégoriser son travail dans son ensemble.

### ➤ **Développer des dimensions spécifiques :**

Cet objectif s'inscrit dans une orientation spécifique selon l'entreprise, son secteur et l'axe qu'elle souhaite prioriser.

### ➤ **Assurer le développement personnel et culturel :**

Nous allons au-delà d'agir pour l'entreprise pour favoriser l'épanouissement personnel et veiller à la mobilité professionnelle.<sup>89</sup>

## **1-2 La Formation Continue**

### **1.2.1 Définition :**

Elle vise à améliorer les compétences individuelles et collectives des travailleurs et de transférer leurs qualifications à l'entreprise afin d'augmenter leur compétence professionnelle, d'accroître leur adaptabilité aux évolutions technologiques et de suivre l'évolution du travail en fonction des besoins.<sup>90</sup>

Selon le code de travail : « la formation professionnelle continue, au sens de la présente loi, vise à assurer le recyclage des travailleurs et leurs perfectionnement ».<sup>91</sup>

La formation continue est un processus d'apprentissage qui permet aux individus d'acquérir de nouvelles compétences et d'actualiser leurs connaissances tout au long de leur vie professionnelle.

Cela peut prendre de nombreuses formes, notamment des cours en ligne, des ateliers, des séminaires, du mentorat et du coaching.

L'objectif principal de la formation continue est de permettre aux travailleurs de demeurer compétitifs sur le marché du travail en développant constamment leurs compétences et en s'adaptant aux évolutions de leur domaine d'expertise.<sup>92</sup>

---

<sup>89</sup>Thierry Ardouin (2017) « Chapitre 4. Politique et diagnostic de formation »Ingénierie de formation , pages57à77 ; <https://www.cairn.info/ingenierie-de-formation--9782100769421-page-57.htm> consulté le 28-04-2024 à 19 :44 min

<sup>90</sup> SOYER JACQUES, 2003, op cite, P.05

<sup>91</sup> Code du travail, « La formation professionnelle continue » Art.8 ; P370

### *1.2.2 Les types de la formation continue :*

Plusieurs types et modes permettent aux entreprises d'évaluer et de sélectionner le plus rentable et le plus efficace pour chaque besoin de formation, tout en utilisant des moyens pédagogiques pour améliorer la progression de la formation.

Plusieurs typologies de formation professionnelle peuvent être dérivées, chaque typologie étant basée sur des critères de classification prédéfinis.

#### *1) La formation continue de courtes durées :*

Les formations de courte durée sont conçues pour évaluer le niveau de l'agent, son adéquation aux exigences du poste assigné ou occupé et ses besoins spécifiques pour atteindre les objectifs de travail assignés.

#### *A) La formation de perfectionnement professionnel :*

Le perfectionnement professionnel désigne toutes les mesures de formation visant à adapter en permanence un salarié à son emploi et à améliorer ainsi ses connaissances et ses compétences, en tenant compte des exigences découlant des moyens de développement technique.

Pour améliorer les compétences des travailleurs, le développement professionnel doit s'aligner sur les changements technologiques et les évaluations afin que chaque travailleur au sein d'une entreprise ou d'une organisation puisse s'adapter à ces changements.<sup>93</sup>

#### *B) Le séminaire :*

Le séminaire consiste en une série de sessions de formation impliquant l'échange d'informations et d'expériences sur le même sujet.

L'objectif de sa formation est d'améliorer les qualifications actuelles par l'apport de nouvelles notions dans le domaine des savoir-faire et du savoir-être.

---

<sup>92</sup> France et Danemark (2023/1, N° 16): « deux modèles de formation professionnelle continue aux impacts différenciés ? », pages 16 à 28 ; <https://www.cairn.info/revue-action-publique-recherche-et-pratiques-2023-1-page-16.htm> consulté le 22-04-2024 à 10 :57 min

<sup>93</sup> DARBLET, MICJEL et AL, (1998) « Notion fondamentales de gestion d'entreprise », Edition Foucher, Paris, P.216.

### C) Le recyclage :

Le recyclage désigne des mesures de formation visant à adapter de manière permanente un salarié à un emploi dont la tâche est différente de l'emploi d'origine mais avec le 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. »<sup>94</sup>

### D) La formation sur le tas :

La formation sur le tas se déroule sur le lieu de travail du travailleur formé, en observant les pratiques des autres travailleurs et en apprenant des travailleurs ayant déjà reçu une formation sur le terrain.

### E) Formation préalable à l'emploi :

Les salariés nouvellement embauchés doivent suivre une phase d'intégration visant à leur permettre de s'intégrer harmonieusement à la direction. Leur confirmation dépend des résultats obtenus lors de cette étape de mise en œuvre.

## 2) *La formation continue de longue durée* :

La formation de longue durée a pour objectif d'acquérir de nouvelles compétences ou d'acquérir de nouvelles connaissances sanctionnées par un diplôme.

A) Formation diplômante externe : Cette formation permet d'acquérir de nouvelles connaissances certifiées par un diplôme. L'accès à cette formation dépend des performances, du potentiel et de l'occupation des agents impliqués (4 heures par semaine).

✓ Les formations internes qualifiantes : Ces formations sont dispensées par les entreprises elles-mêmes à leurs salariés. Elles visent à développer les compétences et les qualifications des salariés en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise.

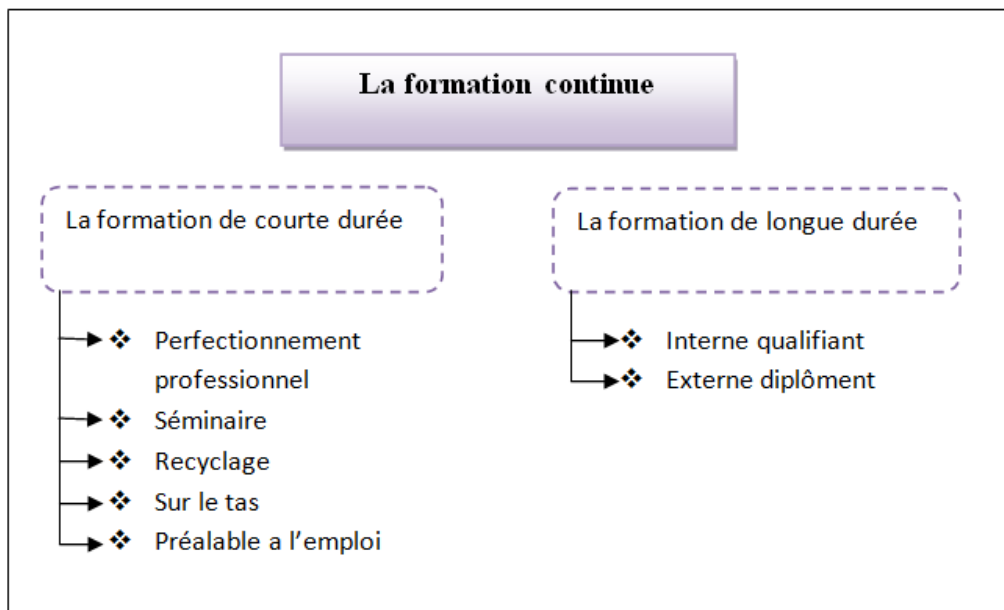
---

<sup>94</sup> YAHYAQUI ABDERRAHMANE, (1997) « Législation et réglementation du travail », Edition palais du livre, Alger, p.19.

Les formations internes qualifiantes peuvent se dérouler sous différentes formes, telles que :

- Formations présentiellees.
- Formations en ligne.
- Formations en alternance.
- Tutorat.
- Coaching.

**Figure N°15** : Les types de formation continue



Source : Elabore par nos soins selon DARBLET, MICJEL et AL, (1998) et YAHYAOU ABDERRAHMANE, (1997).

### **1.2.3 Les actions de la formation :**

« La formation a été adoptée par les administrations du fait qu'elle répond à leurs besoins, contribue à l'attente de leurs objectifs et permet d'optimisé aux mieux leurs Rendement. Les actions de formation peuvent être de quatre types selon l'objectif visé dont les facteurs pouvant induire ses action ce résume comme suit »<sup>95</sup> :

- *Moyens de développement* : La formation des salariés a pour objectif de leur permettre de poursuivre leur activité et d'assurer leur développement professionnel ultérieur.

<sup>95</sup> FAYCEL BENCHEMAM, Géraldine Galindo, 2013 « Gestion des ressources humaines », 4eme édition, Paris, p.45

## CHAPITRE II : La formation continue et la performance organisationnelle

---

L'éducation apparaît comme un moyen de développement économique, de progrès social et de protection contre la stagnation.<sup>96</sup>

- *Un moyen de croissance* : La formation des employés est devenue le seul aspect de l'augmentation de la productivité.
- *Moyens d'adaptation* : La plupart des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt qu'au recrutement et à la sélection de nouveaux employés.

« Pour s'adapter aux nouvelles tendances économiques et désorientés par des changements fréquents, la majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de recruter et de sélectionner de nouveaux salariés ».<sup>97</sup>

- *Moyens d'efficacité collective* :

Les bénéfices associés à la formation peuvent varier d'un pays à l'autre, mais reflètent le besoin d'affirmation, d'efficacité de la production, de création d'emplois, de développement social et d'efficacité de la société.

### 1.2.4 *Les défis de la formation continue* :

La formation continue est un processus essentiel pour s'adapter aux changements rapides du monde du travail et pour rester compétitif. Cependant, elle est confrontée à un certain nombre de défis, tant pour les individus que pour les entreprises.

#### ✓ *Défis pour les individus* :

Coût de la formation : La formation continue peut être coûteuse, et les individus n'ont pas toujours les moyens de la financer.

Manque de temps : Les salariés ont souvent peu de temps à consacrer à la formation continue, en raison de leurs charges de travail et de leurs obligations familiales.

Motivation : Il n'est pas toujours facile de se motiver pour suivre une formation continue, surtout si elle n'est pas directement liée à son activité professionnelle.

Difficulté à trouver des formations adaptées : Il peut être difficile de trouver des formations continues qui correspondent à ses besoins et à ses objectifs.

---

<sup>96</sup> Mebarki, 2010 « impact de la formation dans le développement des salariés », Mémoire de magister en sociologie, université A. Mira. Béjaia, p.45.

<sup>97</sup> Idem p 45

### ✓ *Défis pour les entreprises :*

Coût de la formation : La formation continue peut représenter un coût important pour les entreprises, surtout si elles doivent former un grand nombre de salariés.

Gestion du temps : Il peut être difficile pour les entreprises de libérer leurs salariés pour qu'ils suivent des formations continues, surtout si elles sont en sous-effectif.

Choix des formations : Il n'est pas toujours facile pour les entreprises de choisir les formations continues les plus adaptées à leurs besoins et à ceux de leurs salariés.

Évaluation de l'impact de la formation : Il peut être difficile d'évaluer l'impact de la formation continue sur la performance des salariés et de l'entreprise.

### ✓ *Défis pour la société :*

Inégalités d'accès à la formation : Les personnes les plus défavorisées ont souvent moins accès à la formation continue que les personnes les plus aisées.

Qualité de la formation : La qualité de la formation continue peut être variable, et il n'existe pas toujours de système de contrôle pour garantir qu'elle est de qualité.

Manque de coordination entre les différents acteurs : Il peut y avoir un manque de coordination entre les différents acteurs de la formation continue, ce qui peut compliquer l'accès à la formation et son financement.

Malgré ces défis, la formation continue est un enjeu majeur pour l'avenir du travail. Il est important de trouver des solutions pour la rendre plus accessible, plus abordable et plus efficace.<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> « Les défis actuels de la formation professionnelle pour les PME » <https://cpformation.com/les-defis-actuels-de-la-formation-professionnelle-pour-les-pme/amp/> consulté le 26-04-2024 à 11 :59 min.

### *1-3 L'organisation de la Formation (le pan de formation)*

#### *1.3.1 Définition :*

Le plan de formation est un document essentiel pour toute organisation qui souhaite développer les compétences de son personnel. Il permet de définir les objectifs, les méthodes et les outils nécessaires à la mise en place d'un programme de formation structuré. L'introduction du plan de formation présente le contexte et les motivations qui justifient sa création, ainsi que les avantages qu'il apportera à l'entreprise et à ses employés.<sup>99</sup>

Qu'est-ce qu'un plan de formation ?

Un plan de formation représente en réalité l'ensemble des activités et des formations qu'une entreprise prévoit pour ses salariés à court ou moyen terme.

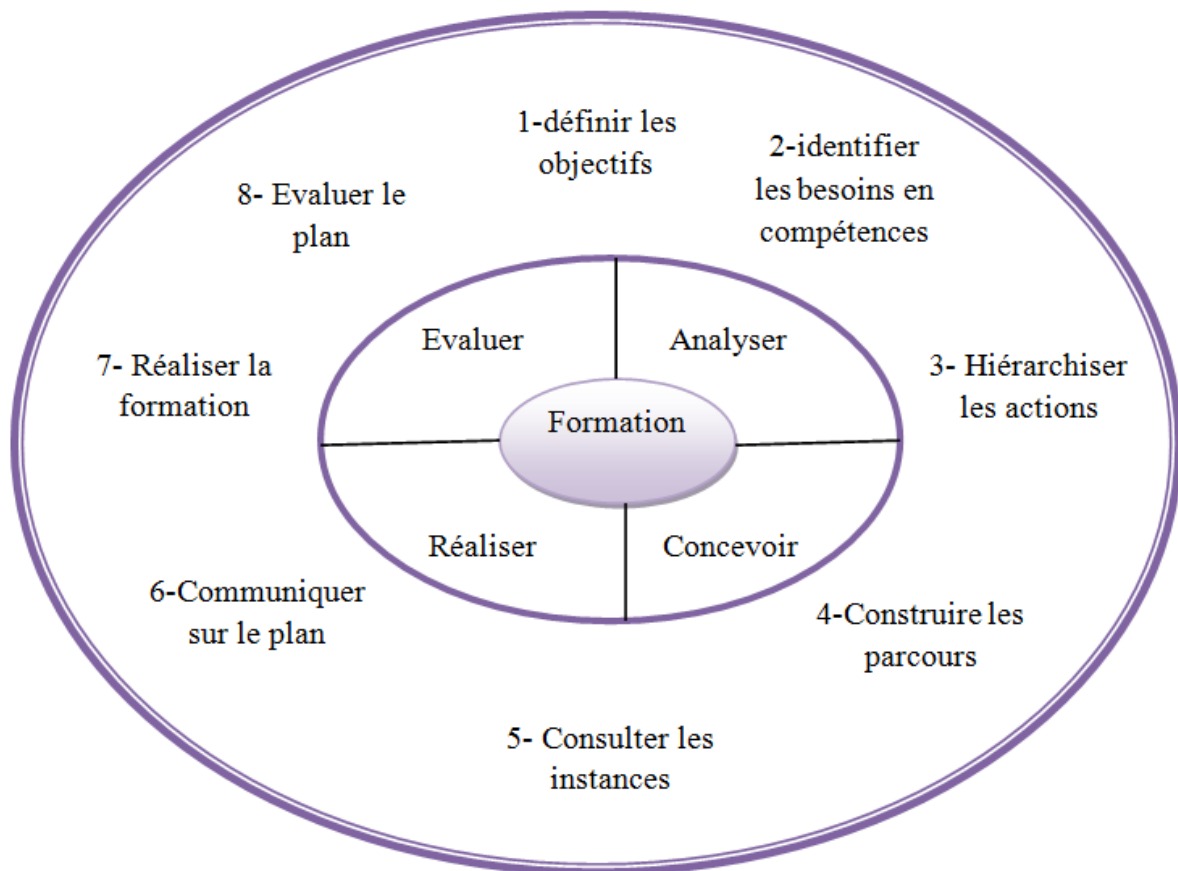
Son objectif, en lien avec des projets de formation à l'échelle de l'entreprise, est d'une part de donner aux salariés la possibilité de mieux exercer leurs fonctions professionnelles en évolution, et d'autre part d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences.

---

<sup>99</sup> MBZIBAIN Aurlien ; Richard NYIRENDA ; Ella HARUNA ; Marc PAVEY et Rufsana BEGUM, (2020), « Améliorer la gouvernance forestière à travers la formation et les forums sur la gouvernance forestière »

[https://wlv.openrepository.com/bitstream/handle/2436/623573/Mbziban\\_chapitre\\_6.pdf?sequence=3](https://wlv.openrepository.com/bitstream/handle/2436/623573/Mbziban_chapitre_6.pdf?sequence=3) consultée 24-04-2024 à 12 :57

Figure N°16 : le cycle du plan de formation :



Source : THIERRY ARBOUIN ;(aout 2006) ; «ingénierie de formation pour l'entreprise », 2eme édition, Dunod, Paris p.152

### 1.3.2 La planification de la formation suit donc deux logiques :

Les plans de formation doivent correspondre aux exigences de la stratégie d'entreprise et de l'orientation tactique de développement et de durabilité.

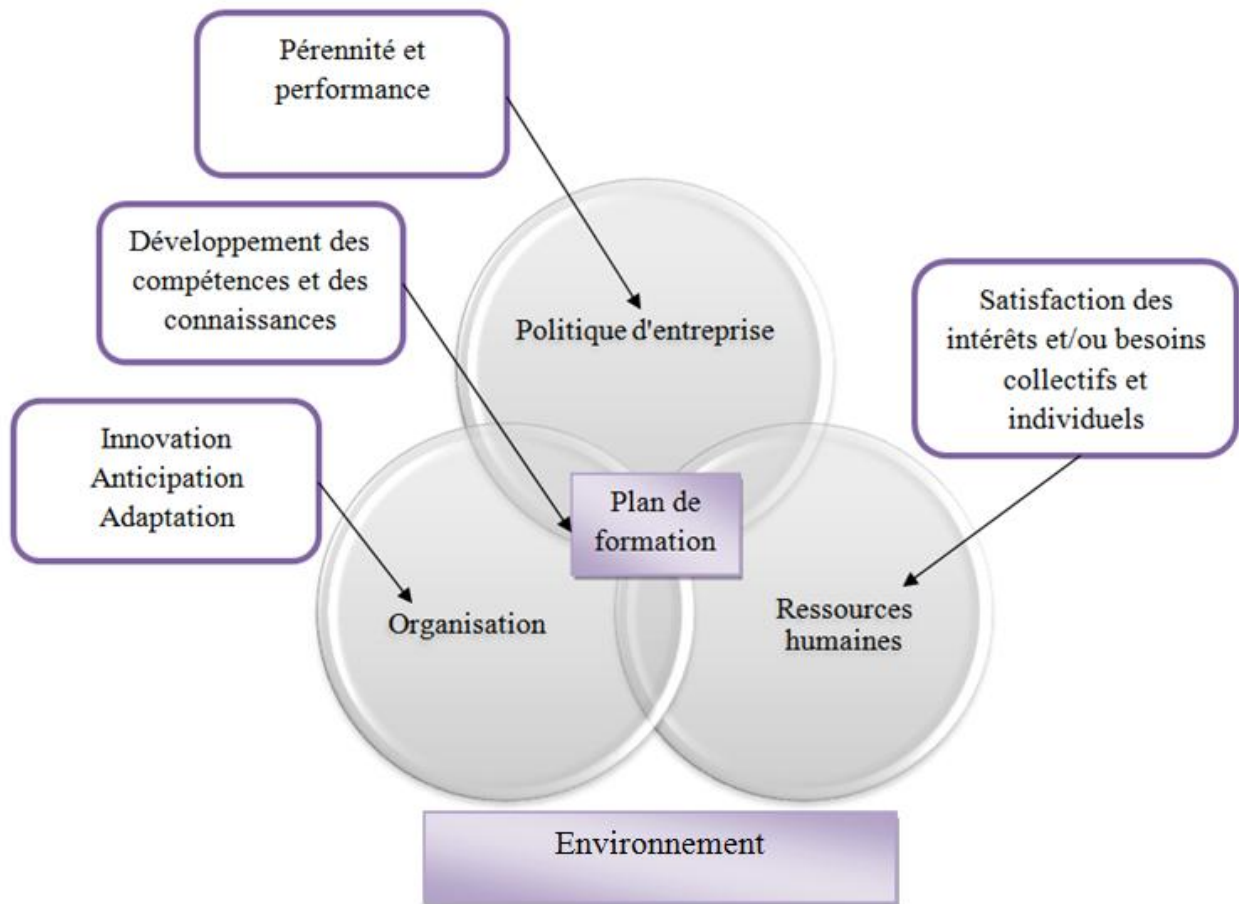
Parallèlement, les plans de formation doivent également tenir compte des besoins de perfectionnement des employés.

Leur performance professionnelle, leur évolution de carrière et leur avancement dans la hiérarchie.

## CHAPITRE II : La formation continue et la performance organisationnelle

Par conséquent, un plan de formation est présenté avec une logique qui guide les employés pour acquérir, maintenir et développer les connaissances et les compétences nécessaires pour mener à bien les tâches et les projets assignés.<sup>100</sup>

Figure N°17 : Le plan de formation au carrefour de trois sphères



**Source :** Belkacemi Karima, (2020/2021), « L'analyse des procédures d'élaboration du plan de formation au sein de la SONELGAZ : cas de la DDTTO » Mémoire de fin d'études. En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion, p 54

<sup>100</sup> Le plan de formation : tout savoir sur ses conditions de réussite, avec un modèle <https://blog-gestion-de-projet.com/plan-de-formation/> consulté le 26-04-2024 à 12 :38min

### 1.3.3 Les objectifs de plan de formation :

MEIGNANT Alain met en perspective les finalités à court moyen et long terme qui peuvent animer une politique de formation ainsi que les objectifs inscrits dans chacune d'elles.

**Tableau N°07** : Les objectifs de plan de formation

Finalité	Objectifs	Situation	Exemple
Court terme une année Consolidé l'existant	Perfectionnement individuel	-acquisition de technique/outils Nouveaux pour un métier inchangé dans sa nature. -comblement de Lacunes ou techniques de progrès dans la tenue de poste	-formation au traitement du texte, à la négociation -Apprentissage d'un nouveau langage de programmation.
	Perfectionnement collectif pour améliorer les performances	-Prise en compte d'événement affectant un métier -mutation touchant une équipe entière. -amélioration d'indicateurs collectifs.	-formation à la sécurité dans un atelier. -formation de toute la DRH aux nouvelles législations sur la formation.
	Formation d'insertion.	-Accueillir de nouveaux entrants.	Séminaires d'intégration.
Moyen terme (3ans)	Réussir un	Achat de	Formation chez le

## CHAPITRE II : La formation continue et la performance organisationnelle

Accompagner et faciliter le changement	Investissement ou un changement d'organisations	nouveaux équipements induisent des changements lourds (technologiques Nouvelles, procédés différentes)	fournisseur de la nouvelle machine aux autos machines
	Développer les potentiels	Constitution d'un vivier d'individu à potentiel susceptibles de prendre des responsabilités dans l'avenir	Université d'entreprises -Séminaires réservés aux « hauts potentiel » -Formation diplomates externes
	Optimiser les flux promotionnels	Salariés clairement engagés dans un parcours de promotion	Nouvelles filières d'Ingénieurs -Brevet professionnels par unités capitalisables
	Former aux métiers	Accès des individus à des métiers actuels ou futurs	Formation au métier d'acheteur de formation de chef du projet.
	Faciliter des projets individuels	Aide aux salariés cherchant à réaliser un projet à l'extérieur de l'entreprise.	Bilan de compétence -Formation à la création d'entreprise

Long terme (3à10) : préparé l'avenir	Changer de culture	Adaptation des salariés aux grands tendances au nécessite anticipables -Promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise	Formation de l'ensemble du personnel à la qualité au management participatif, à l'interculturel. -Universités hors Limites
	Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation	Reconversion de salaires dont les métiers ont disparu ou vont disparaître	

**Source :** GADINL, GUERIN, FPIGERE F, (1997) « GRH, pratiques et éléments de théorie, édition DUNOD, paris, p.297

### *1.3.4 Les étapes de plan de formation :*

#### *A. L'identification et analyse des besoins en formation :*

Selon Alain MEIGNANT : « le besoins de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur de manques à combler par les moyens de formation». <sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> Alain MEIGNANT, (2003) : « Manger la formation », paris édition Liaison, p132.

## CHAPITRE II : La formation continue et la performance organisationnelle

---

### a. Besoins personnels :

Si un employé a un problème de vie (ou souhaite atteindre un objectif) qui n'est pas directement lié à son poste, que ce soit en interne ou en externe, mais croit qu'une formation serait utile. Cette formation est dans un premier temps animée par les salariés. Cela peut se faire en l'état ou à l'initiative de l'entreprise si celle-ci l'accepte (plan de formation).

### b. Besoins individuels :

Traditionnellement, il s'agit de besoins qui ne concernent qu'un seul individu par rapport au poste actuellement occupé ou à occuper dans un avenir particulier, selon le gestionnaire ou son organisation. Il s'agit d'une formation dirigée par l'entreprise.

### c. Besoins collectifs :

Par convention, nous veillons à ce qu'ils répondent aux enjeux et objectifs pertinents pour le groupe : tous les titulaires d'un poste particulier, Toutes les personnes qui l'ont, tous les membres d'une unité particulière.... Il s'agit également d'une formation sponsorisée par l'entreprise.

- Des besoins individuels similaires peuvent justifier une action collective. Les besoins collectifs sont satisfaits par l'action individuelle.
- Il est souhaitable de distinguer clairement un besoin de formation de l'autre. Cette demande suppose que des recherches ont été menées au préalable pour déterminer quel stage correspond le mieux à vos besoins. La chronologie des étapes est la suivante : Identifiez un problème ou fixez-vous un objectif, recherchez une solution et trouvez une solution de formation. Ils ressentent ensuite un « besoin » de formation et recherchent un « produit » correspondant. selon mes besoins (stages, enseignement à distance, tutorat, etc.). Je l'ai trouvé et j'ai demandé une formation. Un salarié peut faire une demande alors que cela n'est en réalité pas nécessaire (formation alibi). Si nécessaire, l'approbation de votre superviseur immédiat est requise pour confirmer l'utilité de la formation. Les demandes de formation sont approuvées ou rejetées par le responsable du budget.

### d. Besoins de l'entreprise :

Il s'agit du niveau le plus global qui s'adresse à l'ensemble de l'entreprise en matière d'environnement. Au niveau organisationnel, ce sont des besoins qui concernent l'ensemble de l'entreprise.

La formation prend en compte des objectifs transversaux (qualité, développement social et organisationnel, environnement, communication, sécurité, encadrement et approche commerciale).<sup>102</sup>

### ***B. 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.

Lors de l'élaboration d'un plan de formation, les décisions prises au niveau de la politique de formation sont mises en œuvre sous forme de mesures de formation. Un plan de formation organise des activités de formation pour former des objectifs établis. Il s'agit d'une liste de moyens prévus pour atteindre un objectif défini.

### ***C. Constitution de plan de formation :***

Avant de créer un plan de formation, certaines conditions doivent être énoncées afin de cadrer le plan dans une perspective d'investissement.

- Établir des références pour les compétences requises.
- Exigences du poste en considérant le référentiel.
- Créer des spécifications et développer des projets ciblés et personnalisés.
- Assurer et gérer les systèmes des acteurs pour qu'ils soient cohérents avec les processus. Une fois les besoins de formation priorisés selon les objectifs de l'organisation, les questions suivantes sont posés :
  - Quelles formations faut-il réaliser au sein de l'organisation ?
  - Quel est votre budget de formation ?
  - En fonction des compétences que vous souhaitez développer, quel type de formation (interne et/ou externe) devez-vous privilégier ?
  - Qui sera votre formateur ?

Les réponses à ces questions sont regroupées dans un plan de formation global qui permet de mieux gérer le développement du personnel. Une approche courante pour créer un plan de formation suit cet ordre d'étapes principales :

- Identifier les compétences nécessaires.
- Déterminer les besoins en compétences sur la base d'une comparaison des compétences souhaitées et réelles.

---

<sup>102</sup> JACQUES. Soyer, (2003) « Fonction formation », édition d'organisation, Paris, p 126-127.

## CHAPITRE II : La formation continue et la performance organisationnelle

---

- Sélection parmi les compétences requises d'une personne pouvant faire l'objet d'une démarche de formation.

-Enfin, élaboration d'un cahier des charges des mesures de formation. En réalité, un plan de formation n'est rien de plus qu'un ensemble de lignes directrices ordonnées et cohérentes pour vos activités de formation.<sup>103</sup>

Par ailleurs, Guy Le Boterf souligne que le cahier des charges comprend un chapitre sur les applications de formation et des spécifications sur la manière de réaliser les activités de formation.

- Contribution attendue à la formation.

-Caractéristiques de la population en formation.

- Objectif de compétence.

- Style (moyens, organisation, etc.).

-Caractéristiques des prestataires et formateurs.

-Méthode d'évaluation.

- Vigilance dans les réseaux de compétences.<sup>104</sup>

### ***D. L'évaluation et le suivi de plan de formation :***

#### **➤ Évaluation de l'action de formation :**

L'évaluation de l'efficacité des actions de formation s'impose aujourd'hui plus que jamais comme une évidence. Les organisations ne peuvent plus simplement « former pour former ». La formation est coûteuse et prend du temps. Il est encore plus important que l'investissement matériel de comprendre ou de déterminer le retour sur investissement de votre formation pour garantir qu'elle rapporte des dividendes.

L'évaluation vise essentiellement à mesurer l'impact de la formation sur les apprenants (connaissances, attitudes, comportements... et performances) dans des environnements d'apprentissage et des situations de travail. Ceci est nécessaire car cela permet de :

- Vérifier l'efficacité de la formation.
- Tirer les leçons des mesures de formation.

---

<sup>103</sup> Le Rôle de La Formation Dans Le Développement Des Compétences Des Cadres Cas de ICOTAL Et ALCOVEL PDF <https://fr.scribd.com/document/432678716/Le-role-de-la-formation-dans-le-developpement-des-competences-des-cadres-cas-de-ICOTAL-et-ALCOVEL-pdf> Consulté le 01-05-2024 à 9 :21min.

<sup>104</sup> GUY LE BOTERF, (1999) «l'ingénierie des compétences» édition organisation, Paris ; p.191.

- Soyez mieux préparé aux suivis de formation.
- C'est l'acte de formuler des jugements de valeur sur un objet particulier (personne, situation, projet, etc.) à travers une comparaison entre deux ensembles de données liés.
- Un fait de données d'ordre de grandeur qui se rapporte à l'objet réel en cours d'évaluation.
- Données correspondant à la taille idéale et liées aux attentes et intentions.

Évaluer, c'est juger et attribuer une valeur. Il compare également le résultat, ou l'action, avec son référent. L'évaluation vous permet d'analyser l'acquisition de connaissances, de compétences et d'attitudes par les apprenants.<sup>105</sup>

❖ *Le suivi de plan de formation :*

Jaques Soyer définit le suivi : « Il s'agit de l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé». <sup>106</sup>

Le suivi de la formation s'effectue de deux manières. Suivi administratif et suivi comptable :

- Suivi administratif :

Cela signifie que la gestion planifiée des formations est effectuée selon les différentes structures de l'organisation lors des sorties et des départs à la retraite d'un certain nombre de salariés en formation. L'agencement qui en résulte. Ceci afin d'éviter que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve trop perturbé. Le Responsable de Formation sera amené à superviser la création et la production de documents spécifiques (convocation, convention de stage, rapport d'évaluation).

Le suivi administratif porte également sur l'avancement de la formation tant au niveau disciplinaire (La présence et assiduité) qu'au niveau pédagogique (enseignement théorique et pratique).

---

<sup>105</sup> Lucie Aussel (3 Nov. 2014) Evaluer les dispositifs : le cas d'un dispositif de formation de l'enseignement supérieur agricole <https://core.ac.uk/download/pdf/50533388.pdf> Consulté le 01-01-2024 à 13:43.

<sup>106</sup> Jaques Soyer, Op.cit, p 246.

## CHAPITRE II : La formation continue et la performance organisationnelle

---

- Le suivi comptable : est décrite par la Gestion budgétaire. Cela comprend la gestion de toutes les obligations financières. Ceci est classé comme suit :
  - ✓ Les frais payés au stagiaire lui-même : Il s'agit des salaires et cotisations sociales qui continuent d'être versés aux personnels pendant leur période de formation.
  - ✓ Coûts associés à la participation à la formation et aux défis : Cela comprend la rémunération des formateurs et la rémunération de ceux qui contribuent aux travaux de développement du management.
  - ✓ Les frais de matériel comprennent les éléments suivants : Entretien et amortissement du matériel utilisé lors de la formation.
  - ✓ Ressources courantes de fonctionnement : frais de déplacement, d'hébergement, de location, d'assurance, de téléphone et de courrier.
  - ✓ Frais d'installations : salles de cours, ateliers, etc.<sup>107</sup>

---

<sup>107</sup> Le pilotage du plan de formation <https://apprendreéconomie.com/le-pilotage-du-plan-de-formation-2/> consulté le 01-05-2024 à 23 :14min.

### **Section 02 : le lien entre la formation et la compétence :**

Dans cette section, nous allons entamer notre exploration en abordant tout d'abord la formation comme moyenne d'acquérir des compétences. Ensuite, nous plongerons dans la compétence comme résultat de la formation. Enfin, nous conclurons en examinant la formation continue comme outil de développement de compétence.

#### **2.1 La formation comme moyenne d'acquérir des compétences**

##### **2.1.1 La nécessité de la formation dans le développement des compétences :**

La formation est le meilleur moyen d'acquérir les connaissances nécessaires basé sur les capacités individuelles et collectives des organisations qui nous soutiennent depuis quelques années plus tard, une évolution majeure s'opère dans les besoins de formation au milieu de divers phénomènes le plus important est le fondement de « l'apprentissage tout au long de la vie ». Le plus grand défi.

- **Le développement de la compétence :**

Un processus long nécessitant développement de compétences et mobilisation en clarifiant spécifiquement la position d'implication de l'ensemble de l'organisation, (l'organisation) entend se réserver ce processus, son expression et sa « transmission » à l'organisation, niveau politique (niveau de la direction).

Cela peut être réalisé en décidant où donner quelque chose. Formation continue au niveau stratégique et sa traduction au niveau opérationnel, formation d'orientation qui répond aux préoccupations liées à la contribution à la création de valeur.

L'importance de la navigation professionnelle au sein d'une organisation développez votre esprit.

Selon **GUY BOTER**, de plus en plus d'organisations l'envisagent développement des compétences des salariés dans le sens de la spécialisation, c'est acquérir des compétences et des savoir-faire renforcer les ressources et les capacités.<sup>108</sup>

- **Formation et développement des compétences :**

Les conditions de développement d'une organisation sont les conditions d'épanouissement de tous les salariés (managers, travailleurs, superviseurs) reçoivent toujours des nouvelles, des

---

<sup>108</sup> BOTER GUY ;(2004) ; « compétence individuelles et collectives », édition d'organisation, paris, p.56.

## CHAPITRE II : La formation continue et la performance organisationnelle

---

formations, etc. Même si c'est le but de recherché, le développement des compétences ne vous met pas dans le même état d'esprit. En général, il s'agit du concept d'amélioration des capacités ou de développement des compétences d'un individu. Elle diffère de la formation pour au moins quatre raisons. Les raisons en sont résumées ci-dessous<sup>109</sup> :

- ✓ Le développement des capacités ne peut être réalisé si la direction le néglige. Ne permettez pas l'expression, l'effort personnel ou le développement, responsabilité d'explorer les moyens d'y parvenir.
- ✓ A l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, c'est-à-dire pendant la formation l'acquisition des qualifications sont largement déterminée par le rang utile aux employés dans la limite des ressources disponibles ; la capacité ne présuppose pas l'existence d'une relation d'autorité entre ceux qui savent. Et parmi ceux qui définissent les besoins de formation, ceux qui apprennent ce qui suit après diverses formations.
- ✓ Contrairement à la formation, on ne peut pas parler ici de plans de développement fonctionnalisés omnibus appliquée dans des délais clairement définis. Le processus de développement des compétences est similaire à celui d'une organisation un processus ou une trajectoire.
- ✓ Intérêt pour l'apprentissage, c'est-à-dire la capacité d'un individu à apprendre. Effectuez un apprentissage en « double boucle » et analysez les commentaires que vous recevez. Corrigez-vous propres erreurs et apportez les corrections nécessaires « Méta-capacité ».<sup>110</sup>

Les exigences de flexibilité, de qualité et d'innovation exigent quelque chose de nouveau les compétences individuelles ne peuvent pas être développées par la seule formation. Dans ce contexte, il est notamment important quatre compétences suivantes :

- ✓ Capacité à prendre des initiatives.
- ✓ Capacités à traiter une variété d'informations.
- ✓ Capacité à faire preuve d'empathie.
- ✓ Capacité globale et capacité à avoir une perspective globale.

---

<sup>109</sup> LE BOYER CLAUDE LEVY, (2002) « évaluation du personnel, objectifs » édition d'organisation, paris, p.145.

<sup>110</sup>Idem p146.

Ces compétences se développent à la fois par la formation et l'expérience. La technologie de formation intervient donc à ce niveau dans le but de la construire. C'est un système de développement des compétences commerciales, donc très efficace.<sup>111</sup>

### **2.1.2 Relation formation-compétence :**

A priori, la relation entre ces deux termes semble clairement établie, en réalité, la formation apparaît comme un domaine favorable de la logique des compétences. Terme dans le monde du coaching, le mot « capacité » est également souvent utilisé. L'efficacité du lien entre formation et développement des compétences en dépend de nombreuses variables :

#### **1. L'ingénierie de formation :**

Les techniques de formation sont apparues à la fin des années 1970. Sa définition et sa signification les objectifs changent et les changements les plus importants se produisent dans le domaine de la mise en œuvre.

L'ingénierie de formation a compris<sup>112</sup> :

- ✓ Analyse des besoins ;
- ✓ Diagnostic différentiel (identifier ce qui est et n'est pas une solution éducation) ;
- ✓ Analyse du poste ;
- ✓ Diagnostic des capacités ;
- ✓ Définition des buts et des objectifs de la formation (contenu des connaissances).
- ✓ Conception de projets de formation ;
- ✓ Sa mise en œuvre et son évaluation.

La technologie de formation n'a qu'un seul objectif : améliorer la formation professionnelle. En effet, on passe d'une logique de consommation de formation à une logique de consommation de formation, investissement, les compétences deviennent une ressource et doivent être optimisées par la formation.<sup>113</sup>

Les principes de la formation en ingénierie sont donc simples. Ceci comprend : sciences et technologies de l'ingénierie sur les questions de formation : analyse des besoins ; évaluation

---

<sup>111</sup> LE BOYER CLAUDE LEVY(2002), op.cit.p.146

<sup>112</sup> PHILIPPE ERAY, (1999), « précis de développement des compétences concilier formation et organisation » éditions liaison, paris p.27.

<sup>113</sup> Idem, p.27

des ressources et des conditions aux limites définition et mise en œuvre du cahier des charges et évaluation.

### **2. L'ingénierie des compétences :**

Si la formation en ingénierie favorise l'acquisition de connaissances, le développement des compétences se concentre sur le développement des compétences se concentre sur le développement de l'ingénierie acquérir des compétences spécialisées immédiatement utilisables situations liées au travail.

Pour y parvenir, cette dernière approche se concentre sur l'organisation du travail. Gestion de carrière, de travail, etc. cours et magistraux et éducation par correspondance.

Il existe des différences majeures entre ces deux approches ;

- Les objectifs visés : techniques de formation à maîtriser l'ingénierie nécessite plus de connaissances et de compétences acquérir des compétences (savoir-faire directement applicable)
- Les moyens mis en œuvre : si possible, un cours en présentiel dans un premier temps, assimilées, et la seconde met en œuvre un parcours qualifiant, entraînement à l'action, etc.
- Les modalités de conduite : ce sont pour la formation d'ingénierie responsabilités du responsable de la formation en ingénierie développement des compétences, responsabilités du manager formation, responsables des opérations et hiérarchies locales. Les capacités sont des facteurs de production stratégiques et donc des atouts compétitivité. Mais nombreux sont les chefs d'entreprises qui n'hésitent pas, réduisez votre budget formation parce que vous pensez que cela coûte cher un luxe qui ne pourra jamais être considéré comme investissement stratégique. Mais force est de constater que la formation a un impact direct sur ce point. Apprenez et développez des compétences que nous n'aurions jamais imaginées, développez vos capacités sans aide.

Cependant, le terme « technologie de formation » est plus souvent utilisé car il représente un socle technologique commun, il existe deux approches qui peuvent être adaptées à la plupart des problèmes commerciaux.<sup>114</sup>

---

<sup>114</sup> BOUHITEM SARAH.2011.2012, le rôle de la formation dans le développement des Compétences des cadres Cas de « ICOTAL et ALCOVEL ». En vue du diplôme de Master option : Sociologie du travail et des ressources humaines. Page 55-56.

### 3. *L'ingénierie de développement des compétences :*

L'ingénierie des compétences explore l'acquisition et l'amélioration des compétences nombre de personnel administratif impliqué dans les activités réalisées pour permettre la coordination, cette dernière implique le transfert vers un nouveau lieu de travail et la formation de nouveaux employés.

Cette démarche vise à acquérir des compétences professionnelles il peut être utilisé directement par le personnel en situation de travail pour parvenir à ce résultat. Agir sur l'ensemble des connaissances mobilisées par les compétences requises par le poste, de cette manière, un système de formation est mis en place pour assurer l'assimilation, connaissances et méthodes spécifiques d'organisation du travail développer un savoir-faire.

Cette capacité permet désormais l'introduction d'une formation permanente il reflète les réalités professionnelles et les attentes des salariés.

La formation par l'acquisition de connaissances est probablement la voie à suivre royal car il permet aux apprenants de se positionner et d'obtenir de meilleurs résultats, comprendre les choses et l'environnement, cultiver l'indépendance et s'améliorer à terme, ils changeront de comportement.

Il est donc important de s'assurer que les deux approches sont étroitement liées. Selon la mission et le contexte, les auteurs parlent généralement d'ingénierie, parce que la formation représente une base technique commune aux deux approches et qu'elle peut être adaptée la plupart des problèmes administratifs.

Pour **Levy LABOYER** : « le développement des compétences représente une nouvelle étape dans l'histoire de la formation ».

- ✓ Ce qui sépare les activités de formation et de travail « la formation a eu lieu avant cela travail ».
- ✓ Destiné à former les salariés sur le lieu de travail « avec formation ».
- ✓ Levy LABOYER souligne qu'il devrait être possible de créer des conditions-cadres favorables acquisition de compétences : « (l'apprentissage de nouvelles compétences n'est plus une activité préalable au travail, mais se produit pendant le travail lui-même).

Les capacités immédiatement visibles lors de l'exécution d'une tâche sont simplement la partie visible de l'iceberg, sa partie cachée représente l'état de réalisation, développer ces compétences.

Qu'est-ce que la recherche sur les compétences en termes de rigueur analytique et factuelle ? Le résultat d'une expérience fortement influencée par des facteurs interpersonnels organisation.<sup>115</sup>

#### ***4. Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences :***

Selon Daniel Pernin, la formation en développement des compétences comprend cinq choses principes :

##### **✓ Situer la formation dans un processus éducatif :**

Pour qu'une formation efficace ait lieu, la formation doit être mise en œuvre dans le cadre du processus éducatif. Cela commence par susciter un intérêt pour l'apprentissage, pour suite du développement dans ce domaine.

L'émergence des intérêts d'un individu est déterminée par plusieurs facteurs, notamment : la curiosité et la conscience du sujet jouent un rôle important lorsqu'il répond, caractéristiques de l'environnement, c'est-à-dire structure hiérarchique, attitudes des collègues, renforcer et réduisez l'inclinaison initiale de chacun.

Apprendre les concepts de base en utilisant des méthodes pédagogiques simples nous utilisons une méthode inductive qui part de l'expérience de chacun.

La première vérification sur le terrain suppose qu'une situation d'apprentissage existe, très simplifié pour ne pas se perdre, ne pas se laisser déborder, il est suffisamment réaliste car il nécessite de lier la théorie aux bases pratiques du stagiaire.

L'approfondissement des concepts de base se cultive par la première expérience la flexibilité d'esprit est importante, choisie pour sa simplicité et sa grande valeur et la qualité de la compréhension du formateur.

Contrôle dans des situations réelles : test après test influence la validité du test. Concepts et niveau d'apprentissage du stagiaire pour pouvoir reconnaître les situations et l'application des procédures ;

Formation sur le terrain supervisée : un apprentissage qui évolue dans le temps lorsqu'on mesure l'apparition de nouveaux cas, ce contrôle est le fait par lequel l'organisation détermine la réussite ou l'échec de ses stagiaires ; pour suite du développement dans ce domaine.

---

<sup>115</sup> YAHIAOUI NADIR, 2017-2018. Impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'administration publique cas, DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou. En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion. Page 55.

### ✓ **Promouvoir le bon usage de la formation :**

Les formateurs doivent le montrer aux collaborateurs et attirer leur attention dans quelle mesure les activités de formation ont-elles permis de réussir à faible coût ? De l'argent et du temps. Mais vous pouvez également susciter l'intérêt en mettant en évidence les lacunes existantes. Démontrez le fonctionnement de la formation tout en identifiant les objectifs commerciaux et les lacunes en matière de compétences. Cela vous aidera à corriger les défauts qui pourraient être présents.

### ✓ **Etablir le cahier de charge :**

Son objet est de conclure un contrat liant le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre, bonne chose les spécifications reflètent une compréhension mutuelle des objectifs contraintes administratives et professionnelles sur la formation

### ✓ **Concevoir une action de formation adaptée :**

Pour bâtir une entreprise de formation efficace, cela lui convient vous êtes responsable de savoir comment mélanger et assortir les formules qui vous conviennent le mieux. Besoins particuliers d'acquisition de compétences.

### ✓ **Choisir les actions prioritaires :**

Comme pour toute opportunité d'investissement, nos opérations de formation se poursuivent. En général, les administrateurs disposent d'un trop grand nombre d'options. L'action sélectionnée sera réalisée par l'organisateur de la formation.<sup>116</sup>

## ***2.2 La compétence comme résultat de la formation***

### ***2.2.1 La formation et son rôle dans le développement des compétences :***

En formation, la compétence est définie comme la capacité d'un individu à mobiliser ses savoir, savoir-faire et savoir-être pour accomplir un tâche ou résoudre un problème de manière efficace et efficiente/ elle se distingue de la simple connaissance théorique par sa dimension pratique et sa capacité à s'adapter à des situations concrètes.

Une formation adéquate garantit le bon niveau de compétence maîtriser le vrai métier de l'accompagnement et de la fidélisation du client dans un environnement enrichissant en donnant un aperçu de leur croissance professionnelle, l'entreprise reconnaît les opportunités

---

<sup>116</sup> MICHEL BARTHOD, Daniel Pernin et autre (1987) «Développement des compétences et stratégie de l'entreprise» édition d'organisation paris, P.112.

qu'offre la formation un véritable parcours professionnel s'établit à travers la formation initiale et la formation continue.<sup>117</sup>

### 2.2.2 *Les compétences développées par la formation :*

✓ **Les compétences techniques (hard skills) :** font référence à des connaissances, compétences ou capacité spécialisées qui vous permettent d'effectuer efficacement une tâche spécifique. Il s'agit d'un ensemble de connaissances et de savoir-faire liés au métier.

Une fois que vous définit les compétences techniques dont votre entreprises a besoin, vous pouvez utiliser des grilles d'évaluation pour mieux mesurer la performance des employés et définir les compétences stratégiques que vous devez développer et fidéliser.

Le niveau de maîtrise des compétences techniques des employés permet également de prédire plus précisément le développement de leurs compétences et de planifier les futurs besoins en personnel en conséquence.

✓ **Les compétences comportementales :** les compétences générales sont des caractéristiques comportementales telles que les connaissances, les compétences, le travail d'équipe, les compétences en leadership et le savoir-faire technique qui aident les personnes à progresser et à assumer des rôles plus importants au sein d'une organisation. En d'autres termes, cela ne s'adresse pas uniquement aux personnes situées en haut, au milieu ou en bas de l'échelle.

Les compétences comportementales sont utilisées pour améliorer la conscience organisationnelle et les compétences des employés à tous les postes au sein d'une organisation, permettant ainsi des transitions professionnelles plus fluides d'un poste à un autre. Cela s'applique non seulement au travail, mais aussi à la vie personnelle. Ce sont les éléments dont une personne a besoin ou devrait avoir pour réussir.

Tout responsable RH vous le dira : les compétences comportementales sont difficiles à mesurer. Mais à mesurer que les organisations deviennent plus complexes, il est plus important que jamais de bien s'entendre avec les personnes des autres départements.<sup>118</sup>

---

<sup>117</sup> LE BOYER CLAUDE LEVY, 2002, Op cite p145.

<sup>118</sup> RH et horaires de travail pour PME <http://www.agendrix.com/fr-fr/glossaire-rh/competences-techniques>; consulté 03-05-2024 A 10:22 min.

### ✓ La différence entre les compétences techniques et les compétences comportementales :

Les compétences techniques s'acquièrent souvent grâce à la formation et à l'expérience. Par contre les compétences comportementales sont plutôt liées à la personnalité de l'employé. Ils varient considérablement d'une personne à l'autre et peuvent également se développer.

#### *2.2.3 Lier l'approche de compétence et pratique de formation :*

C'est le cas avant de commencer à créer votre plan de formation. Il est important de lier les pratiques de formation et les approches par compétences :

- Rencontrez vos collègues avant la formation et définissez vos objectifs l'opération est un accélérateur d'apprentissage ;
- Les solutions de formation sont nombreuses et varient selon le type de compétences acquise. Connaître la population en formation et la nature des changements apportés ;
- Comprendre comment les gens acquièrent des compétences ;
- Découvrez comment les connaissances et les pratiques sont partagées au sein de votre organisation ;
- Analyser une réponse de formation adaptée, selon les activités, les contraintes et les besoins réels, et non les visions en théorie ;
- Formaliser et capitaliser les connaissances, compétences ;
- Mise en place d'une organisation d'entreprise qui met l'accent sur l'acquisition de connaissances.<sup>119</sup>

### *2.3 La formation continue comme outil de développement de compétence :*

#### *2.3.1 Les moyens de développement des compétences*

Le développement des compétences est une préoccupation majeure des entreprises de tous les secteurs de l'économie. Il repose sur une série de mesures telles que :

- **Expérience professionnelle :**

Le développement du concept de compétence est une compréhension claire le fait que cela ne puisse être construit qu'en travaillant réellement signifie que : le fait est que l'expérience

---

<sup>119</sup> LIER APPROCHE (2006) « compétence et pratique et formation Annick Cohen toute la formation RH » dunod, paris. P243.

est un apprentissage et que les compétences s'acquièrent tout au long de parcours professionnel.

Résultats de recherche de centres de recherche américains « créative leadership center » cité par Claude Lévy le BOYER dans son livre, les mesures spécifiques à la gestion des compétences sont très importantes en elle-même, par conséquent diverses études menées par ce centre ont révélé qu'au moins trois problèmes existent, sources de développement des compétences au travail.

- **Le changement de fonction :**

Les sources de cette catégorie permettent un réel développement des compétences la condition selon laquelle le passage d'une fonction à une autre nécessite la mobilisation de quelqu'un un savoir et un autre savoir-faire, et même un savoir-faire. Passer d'un rôle à un autre signifie une opportunité d'explorer de nouvelles choses expérience avec de nouveaux collègues et un nouvel environnement de travail vous devez vous adapter aux nouveau comportements et vous mobiliser pour réussir.

- **Les fonctions exigeantes :**

Prend en charge les fonctions de maintien qui nécessitent une sensibilité. Responsabilité, imagination et confiance. Ce que je possède, c'est fonctionnalités qui intéressent fortement votre entreprise ou qui doivent être mises en œuvres des changements fonctionnels fondamentaux qui nécessitent des décisions, ce qui fonctionne en fin de compte dans un environnement complexe et incertain, c'est nous avons mis beaucoup de pression dessus.

- **L'intérêt des épreuves et des expériences d'adversité**

Les épreuves et les expériences deviennent réalité lorsqu'on prend du recul. Connaissez vos limites, connaissez votre capacité à résister à des épreuves douloureuses, les relations qu'il peut con striure avec les autres, à savoir une opportunité d'en apprendre davantage sur vous-même. Ces tests peuvent entraîner des erreurs comportement dans les relations avec les autres, opportunités d'avancement manquées ou même des postes inintéressants et des difficultés personnelles...

- **Le coaching :**

Accompagnement d'individus ou d'équipes dans leur développement ultérieur possibilités et capacités en matière d'établissement d'objectifs personnels et de coaching. Nous sommes donc des conseillers « et non des consultants ou des formateurs) à cette fin, adapter le comportement des clients aux situations professionnelles. Ceci est destiné à faciliter la prise

de décision, mais est considéré comme problématique la résolution de problème concerne le développement personnel et non la reproduction de modèles.

- **Le professionnalisme :**

C'est un processus d'acquisition et de développement de compétences. Permet aux salariés d'avancer dans la maîtrise du poste lors de la reconfiguration et les exigences augmente également. Les managers dirigent et travaillent en groupe. Principaux thèmes de la gestion du développement des compétences c'est un moyen d'y parvenir, et vous pouvez clairement préciser de quoi il s'agit. Compétences nécessaires pour exercer diverses fonctions au sein de l'entreprise organisation. Formation et utilisation des connaissances et des compétences spécifiques procédures, organisation du travail et conditions d'amélioration des connaissances et des compétences.<sup>120</sup>

### ***2.3.2 La formation continue moyenne de développement des compétences :***

La dernière forme de formation professionnelle pour les entreprises ; notre objectif est de développer davantage les compétences professionnelles de nos collaborateurs. Il permet d'explorer toutes vos capacités pour contribuer à l'apprentissage et apporter plus d'énergie à la société. La formation est le meilleur moyen, d'acquérir des compétences, connaissances, sous-jacentes aux compétences individuelles et collectives l'organisation a connu des changements majeurs au cours des dernières années. Un des phénomènes les plus importants dans les besoins de formation la «formation tout au long de la vie » est peut-être la chose la plus important défi. Cette situation crée de nouvelles exigences envers les employés améliorer l'employabilité et les entreprises qui le souhaitent développez les compétences fondamentales qui constituent la base de votre avantage compétitivité. Dans ce cas, l'e-learning sert à rationaliser la formation.<sup>121</sup>

### ***2.3.3 L'importance de la formation continue dans le développement :***

Aujourd'hui plus que jamais, la formation continue est devenue un moyen important de développer davantage les compétences individuelles. Dans des situations de travail de plus en plus complexes, changeantes et incertaines, il fait avant tout que chacun puisse acquérir les clés de lecture du monde et acquérir les standards d'action nécessaires. Si l'apport de

---

<sup>120</sup> LE BOYER Claude Levy, (2008) la gestion de compétence, édition de l'organisation, paris. P135

<sup>121</sup> BAHOUCHE KATIBA (2015), l'impact de la formation professionnelle continue sut le développement des compétences chez les salariés de SONATRACH/DRGB En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sociologie option : sociologie du travail et des ressources humaines. P35.

## CHAPITRE II : La formation continue et la performance organisationnelle

---

connaissances est essentiel tout au long d'une carrière afin de maintenir un certain niveau d'expertise et de développer de nouvelles compétences professionnelles, alors nous entrons dans une période de changement énorme, et les gens veulent apprendre plus que toute autre chose. Innover, configurer et acquérir les compétences nécessaires pour s'adapter à un monde en constante évolution. En fait, la formation continue ne se limite pas au contenu. Cela vous permet non seulement de maintenir vos qualifications à jours, mais vous permet également de comparer et d'analyser en permanence les connaissances que vous acquises et de mettre en perspectives votre expérience, afin que vous puissiez utiliser votre propre pratique pour renforcer vos compétences. Adapter-le en conséquence. Les interactions entre pairs, la confrontation avec les autres et la discussion de concepts sont fondamentales à la croissance humaine. En multipliant nos sources de constamment nos méthodes de formation, nous pourrons répondre à ce besoin exponentiel et illimité de développement durable des compétences dans les années à venir.<sup>122</sup>

---

<sup>122</sup> Martine François (2019) La formation continue, levier de développement des compétences; Dans La formation professionnelle dans les services publics, pages 107 à 114 ; <https://www.cairn.info/la-formation-professionnelle-dans-les-services-pub--9782810908226-page-115.htm> Consulté le 03-05-2024 à 9 :45 min.

### Section 03 : L'impact de la formation continue sur la performance organisationnelle

#### *3-1 Le lien entre la formation continue et la performance organisationnelle (La formation comme levier de performance)*

Dans un paysage professionnel en constante évolution, les entreprises recherchent des moyens efficaces pour améliorer leur performance et leur compétitivité.

L'un des outils les plus puissants pour y parvenir est la formation des employés.

En investissant dans le développement des compétences et des connaissances de leurs salariés, les entreprises peuvent favoriser la performance individuelle et collective de leurs salariés, renforcer leur adaptabilité et favoriser l'innovation.

**1. Obtention des compétences clés :** La formation offre l'opportunité aux employés d'acquérir les compétences clés nécessaires pour exceller dans leur rôle.

En proposant des programmes de formation ciblés et pertinents, les entreprises aident leurs employés à développer les connaissances techniques et les compétences pratiques dont ils ont besoin pour exceller au travail.

L'acquisition de cette compétence améliore la performance individuelle et contribue à atteindre les objectifs de l'organisation.

**2. Adaptation au changement :** Les entreprises évoluent dans un environnement en évolution où les avancées technologiques, les besoins des clients et les tendances du marché peuvent changer rapidement.

La formation joue un rôle clé dans la préparation des salariés à ces changements.

Offrir une formation régulière aide les organisations à devenir plus adaptables, à s'adapter aux nouvelles exigences et à adopter de nouvelles technologies.

Cela permet aux entreprises de maintenir leurs performances malgré les changements de l'environnement externe.

**3. Efficacité opérationnelle améliorée :** Des employés bien formés accomplissent leurs tâches quotidiennes plus efficacement.

Grâce à la formation, les employés peuvent apprendre de nouvelles techniques, développer des compétences avancées et optimiser les processus de travail.

La formation améliore l'efficacité opérationnelle, en réduisant les retards, les erreurs et l'inefficacité, ce qui se traduit par une amélioration des performances commerciales.

**4. Développement du leadership :** La formation ne se limite pas aux compétences opérationnelles.

Il peut également viser à développer le leadership au sein d'une organisation.

Les entreprises favorisent le développement de leaders capables de motiver, diriger et influencer positivement les autres grâce à une formation en gestion d'équipe, en prise de décision stratégique, en communication efficace et en d'autres compétences liées au leadership.

Un leadership fort aide les équipes à travailler ensemble, motive les employés et atteint les objectifs organisationnels.

**5. Renforcer la motivation et l'engagement :** La formation est un moyen efficace de reconnaissance et d'évaluation des employés.

En investissant dans le développement professionnel, les organisations démontrent leur engagement envers leurs employés.

Cela leur permet de se sentir soutenus et encouragés à atteindre leur plein potentiel, augmentant ainsi leur motivation et leur engagement envers l'entreprise.

En utilisant la formation comme outil de performance organisationnelle, les entreprises peuvent améliorer la compétitivité, l'efficacité et l'adaptabilité de leurs employés tout en favorisant un climat de motivation et d'engagement.<sup>123</sup>

### **3.2 Le lien entre la formation continue et la performance**

#### **3.2.1 Traditions de recherche académique :**

La littérature scientifique sur l'utilisation de mesures objectives de la performance organisationnelle s'est développée à travers deux traditions de recherche académique sur la relation entre le développement des ressources humaines et la performance organisationnelle : la tradition de la gestion des ressources humaines et la tradition de l'économie du travail (Hansson, 2007).

---

<sup>123</sup>BOUHITEM SARAH (2022/2023) « L'impact de La formation sur La performance organisationnelle cas Bejaia logistique » Mémoire fin de cycle Pour l'obtention de diplôme de Master en sciences de gestion, P40-41.

Dans le premier cas, l'efficacité de la formation est considérée au niveau organisationnel, tandis que dans le second cas, l'efficacité de la formation est considérée à un niveau plus individuel.

La tradition académique de la gestion des ressources humaines se concentre sur l'impact de la formation au niveau organisationnel (Hansson, 2007). Dans cette perspective, la formation fait partie des pratiques RH pouvant impacter la performance organisationnelle.

Cette approche suppose que les améliorations des compétences et aptitudes liées aux tâches des employés influencent la performance organisationnelle (Harel et Tzafrir, 1999).

Par conséquent, les employés qui connaissent mieux leur travail prendront de meilleures décisions concernant leur emploi (Miller et Monge, 1986).

Parce qu'ils sentent qu'ils ont le contrôle (c'est-à-dire l'autonomie) sur leur travail, ils affichent des niveaux de performance plus élevés (Wood et Bandura, 1989).

L'efficacité personnelle est liée à la productivité (Conger et Kanungo, 1988).

La tradition académique de l'économie du travail se concentre sur les facteurs qui justifient les investissements dans le développement du capital humain (Hansson, 2007).

De plus en plus d'entreprises exploitent désormais leurs propres ressources.

### **3.2.2 Étude de Russell, Terborg et Powers (1985)**

Le but de cette étude est d'étudier la relation entre la formation, le soutien organisationnel et la performance organisationnelle.

Un autre objectif est de déterminer si la formation interagit avec le soutien organisationnel pour prédire la performance organisationnelle.

Le soutien organisationnel comprend le soutien des superviseurs et le soutien à la planification et à la préparation des ventes.

L'échantillon comprend 62 magasins de détail.

Cette étude a utilisé deux mesures pour mettre en valeur la formation, une objective et une subjective.

La première valeur obtenue à partir des archives du magasin est le pourcentage d'employés formés à la vente dans l'établissement (une mesure objective).

## CHAPITRE II : La formation continue et la performance organisationnelle

La seconde est la perception des salariés (mesure subjective) de l'importance de la formation en magasin, obtenue grâce à des enquêtes auprès des salariés.

Les ventes par employé (mesure objective) et l'image de la branche (mesure subjective) sont utilisées comme mesures pour mesurer la performance d'une entreprise.

La première hypothèse prédit une relation positive entre la formation et la performance du magasin.

La deuxième hypothèse prédit une relation positive entre le soutien organisationnel et la performance des agences.

La troisième hypothèse prédit que les magasins qui combinent formation et contexte favorable auront de meilleures performances.

Le tableau présente l'échantillon, la conception de l'étude, les mesures de formation et de performance organisationnelle, les principaux résultats et les résultats utilisés dans l'étude de Russell et al. Variables de contrôle utilisées. (1985)

**Tableau N°08** : étude de Russell, Terborg et Powers (1985)

Echantillon	Devis de recherche	Mesures de la formation	Mesures de la performance organisationnelle	Principaux résultats	Variables de contrôle
62 magasins de vente au détail appartenant à une même entreprise internationale	Etude synchronique s archives et sondage par questionnaire auprès des employés	Pourcentage d'employés formés dans le domaine de la vente (mesure objective) Perception du personnel dans le domaine des ventes quant à l'importance accordée à la formation dans le magasin (mesure subjective)	Volume de vente par employé (mesure objective) L'image du magasin (subjective)	Association positive entre le %d'employés Formés et le volume de vente par employé. Association positive entre le% d'employés formés et l'image du magasin. Association positive entre la perception du personnel quant à l'importance accordée à la formation et l'image du	Soutient Organisationnelle (c.-à-d). soutien des superviseurs et soutien dans la planification et la préparation aux ventes

				magasin. Absence d'association entre la perception personnelle quant à l'importance accordée à la formation et le volume de vente par employé.	
--	--	--	--	--	--

**Source :** M.D.DRAGOMIR (2010) «la relation entre la formation des RH et la performance organisationnelle ; l'effet modérateur du roulement du personnel », Ecole de relations industrielles, faculté des arts et des sciences, P25

Ces résultats montrent que les magasins qui utilisent la formation ont des ventes par employé plus élevées et une meilleure image du magasin. Il existe notamment une relation positive entre la proportion d'employés formés et les ventes par employé. De plus, il existe une relation positive entre le pourcentage d'employés formés et l'image du magasin. Enfin, il existe une relation positive entre la perception qu'ont les salariés de l'importance de la formation et l'image de l'entreprise. En revanche, les mêmes mesures de formation n'ont aucun rapport avec le chiffre d'affaires par employé. La deuxième hypothèse a été partiellement confirmée. La formation et le soutien organisationnel sont significativement corrélés aux deux mesures de performance organisationnelle, avec des associations plus fortes avec la formation. Il n'y avait pas d'interactions significatives entre les variables de formation et les variables de soutien organisationnel (troisième hypothèse).

Une limite de cette étude est sa validité externe. L'enquête a été menée dans 62 magasins de détail de l'entreprise. On ne peut donc pas conclure que les mêmes résultats s'appliquent à d'autres secteurs que le commerce de détail. Nous nous concentrons également sur l'utilisation de mesures subjectives de la formation et de la performance organisationnelle.

### **3.2.3 Etude de Holzer, Block et Knott (1993)**

Le but de cette étude est d'examiner l'impact des subventions fédérales à la formation du secteur privé sur l'industrie manufacturière du Michigan du point de vue de l'efficacité. L'échantillon était composé de 157 entreprises participant au programme Michigan Job Opportunity Bank-Up-grade (MJOB), avec un taux de réponse de 32 %. Sur

## CHAPITRE II : La formation continue et la performance organisationnelle

les 157 entreprises, 66 ont reçu des subventions gouvernementales à la formation et 91 n'en ont pas reçu. Cette étude a utilisé deux mesures de formation : le nombre d'employés par entreprise ayant participé à des programmes de formation annuels et le nombre moyen d'heures de formation par employé et par an. La mesure de la performance d'une organisation est la qualité de sa production chaque année, ici le pourcentage de pertes. Le tableau 3 présente l'échantillon, la conception de l'étude, les mesures de formation et de performance organisationnelle, les principaux résultats et les variables de contrôle utilisés dans l'étude de Holzer, Block, Cheatham et Knott (1993).

**Tableau N°09** : étude de Holzer, Block et Knott (1993)

Echantillon	Devis de recherche	Mesure de la formation	Mesures de la performance Organisationnelle	Principaux résultats	Variables de contrôle
157 (66 ont reçu les subventions pour la formation alors que 91 ne les ont pas reçues) entreprises de 500 employés et moins faisant partie du programme Michigan Job Opportunité Bank-Upgrade (MJOB), (taux de réponse de 32%).	Sondage par questionnaire en 1990	Nombre d'employés par entreprise ayant participé au programme de formation par année, La moyenne du nombre d'heures de formation par employé par année	La qualité de la production mesurée par le pourcentage de pertes (scrap rate)	pourcentage de pertes est non significatif. Principaux résultats En présence des variables de contrôle, la relation entre la formation	Salaires annuels, Employabilité Ventes ; Présence du syndicat ; Relations Industrielles : -Participation dans la gestion à travers les cercles de qualité, de comités, Procédures de grief. Raisons pour la formation : nouvelle -Paies incitatives comme le partage du profit, bonus. -pourcentage de la qualité, technologie, nouveaux produits.

Source : M.D.DRAGOMIR ; 2010, Op cite p27

## CHAPITRE II : La formation continue et la performance organisationnelle

Les résultats montrent que la relation entre la formation et le taux de perte n'est pas significative lorsque des variables de contrôle sont présentes.

Une limite de cette étude réside dans le type d'échantillon utilisé dans cette étude. Une analyse pluriannuelle aurait donc permis une meilleure évaluation de la formation dans le secteur privé.

### 3.2.4 Etude de Bartel (1994)

Le but de cette étude est d'étudier l'impact des programmes de formation formels sur la productivité organisationnelle. L'échantillon comprend 155 entreprises manufacturières américaines qui ont répondu à une enquête de la Columbia Business School de 1986 (taux de réponse de 6,5 %). Cette étude a utilisé une mesure de formation : le pourcentage de programmes de formation formels pour sept groupes d'employés au sein d'une organisation. Cette mesure a été considérée en fonction de l'année de mise en œuvre. Lors de la mesure des performances d'une entreprise, l'accent est mis sur la productivité des employés. La productivité est mesurée comme le chiffre d'affaires net divisé par le nombre d'employés. Le tableau 4 présente l'échantillon, la conception de l'étude, les mesures de formation et de performance organisationnelle, les principaux résultats et les variables de contrôle utilisés dans l'étude de Bartel (1994).

**Tableau N°10** : Etude de Bartel (1994)

Echantillon	Devis de recherche	Mesures de la formation	Mesures de la performance Organisationnelle	Principaux résultats	Variables de contrôle
155 Entreprise du secteur manufacturier aux Etats-Unis d'un sondage du Columbia Business School en 1986 (taux de réponse de 6,5%)	Etude de Longitudinale (1983 à 1986) Contenant de l'information sur la performance économique de chaque entreprise.	Pourcentage de programmes de formation formel pour sept groupes d'employés au sein de l'entreprise (pourcentage of firmes formation occupationnel Groups for which a formal training program exists). Année	La productivité de la main d'œuvre mesurée par les ventes nettes divisées par le nombre d'employées.	Absence d'une relation significative entre le pourcentage de programmes de formation formels et la productivité selon un devis synchronique (cross sectionna	Age de l'entreprise pourcentage d'employées syndiquées présence d'une politiques GRH secteur d'activité.

		d'implantation de programmes de formation formels (à partir de l'année 1983).		Framework) Association positive entre la mise en place de programmes formels de formation à partir de 1983 et les gains de productivité entre 1983 et 1986.	
--	--	---	--	---	--

Source : M.D.DRAGOMIR ; 2010, Op Cite p28

Ce résultat suggère que, selon le plan transversal, il n'existe pas de relation significative entre l'éducation (proportion de professions couvertes par des programmes de formation formels) et la productivité. Il existe une relation positive entre la mise en œuvre de programmes de formation formelle après 1983 et les gains de productivité entre 1983 et 1986.

Une limite de cette étude est sa validité externe. L'enquête sera menée auprès de 155 entreprises manufacturières. On ne peut donc pas conclure que les mêmes résultats s'appliquent à des domaines d'activité autres que l'industrie manufacturière. Une deuxième limite est le manque d'analyse des différents aspects des programmes de formation formels (c'est-à-dire le temps consacré à la formation de chaque employé, le coût alloué à la formation et la mesure de l'impact à long terme de la formation).

### 3.2.5 Etude de Black et lynch (1995- 1996)

Le but de cette étude est d'observer la relation entre les investissements dans la scolarité et l'éducation parascolaire, les pratiques de travail et la performance organisationnelle. L'échantillon comprend 2 945 entreprises privées américaines comptant 20 employés ou plus participant à l'Enquête nationale sur la qualité de l'éducation de la main-d'œuvre auprès des employeurs (EQW-NES). Trois mesures de formation ont été maintenues dans l'étude. Il s'agit du nombre de salariés formés en 1990 et 1993, de la proportion de formations formelles dispensées en dehors du lieu de travail et du contenu de la formation. La mesure de la performance d'une entreprise est la productivité, qui se mesure par les ventes. Le tableau présente l'échantillon, la conception de l'étude, les

## CHAPITRE II : La formation continue et la performance organisationnelle

mesures de formation et de performance organisationnelle, les principaux résultats et les variables de contrôle utilisés dans l'étude de Black et Lynch (1995, 1996).

**Tableau N° 11** : Etude de Black et Lynch (1995- 1996)

échantillon	Devis de recherche	Mesures de la formation	Mesure de la performance organisationnelle	Principaux résultats	Variables de contrôle
2945 Etablissements du secteur privé aux Etats-Unis de 20 employés et plus (taux de réponse de 64%) faisant partie du sondage Nationale des employeurs sur la qualité Educationnel de la main-d'œuvre (Educationnel Qualité of the Workforce National Employer Survey EQWNES)	Sondage téléphonique transversale auprès du directeur général en 1994 (Computer Assisted Telephone Interviews CATI)	Nombre d'employés formés en 1990 et 1993 (total number of workers trained in 1990 and 1993) pourcentage de formation formelle qui se déroule hors du lieu de travail (the percent of formal training that occurs of the job) Contenus des formations (specific types of training activités)	La productivité qui est mesurée par le volume de ventes (Dollar value of sales)	Le nombre d'employés formés en 1990 et 1993 n'a pas d'impact sur la productivité en 1994. La formation qui est reçu en dehors de lieu de travail à un impact sur la productivité dans le secteur manufacturier Seulement dans le secteur non manufacturier La formation en informatique augmente la productivité	Caractéristique reliés à l'établissement (nombre d'employés, «établissement est une partie d'une entreprise ou d'une firme ayant de multiple partis, augmentation ou diminution de l'employabilité dans les trois derniers années : type d'industrie) Caractéristique reliés aux employés (efficience faible : niveau d'éducation pourcentage d'employés travaillent pour l'entreprise depuis moins d'un an, augmentation des habilités nécessaires pour effectués les taches, % d'employés non cadres

					utilisant des ordinateurs, % des minorités, % des femmes, % des employés de production, % des superviseurs, % des techniciens, % des employés syndiqués dans les ventes).
--	--	--	--	--	---

Source : M.D.DRAGOMIR, 2010, Op Cite p30

Les résultats montrent que le nombre de travailleurs formés en 1990 et 1993 n'a aucun effet sur la productivité en 1994. La formation dispensée en dehors du lieu de travail n'affecte la productivité que dans le secteur manufacturier. Dans les industries non manufacturières, la formation en informatique augmente la productivité.

### 3.3 Mettre en place une formation continue efficace

#### 3.3.1 L'évaluation de la formation :

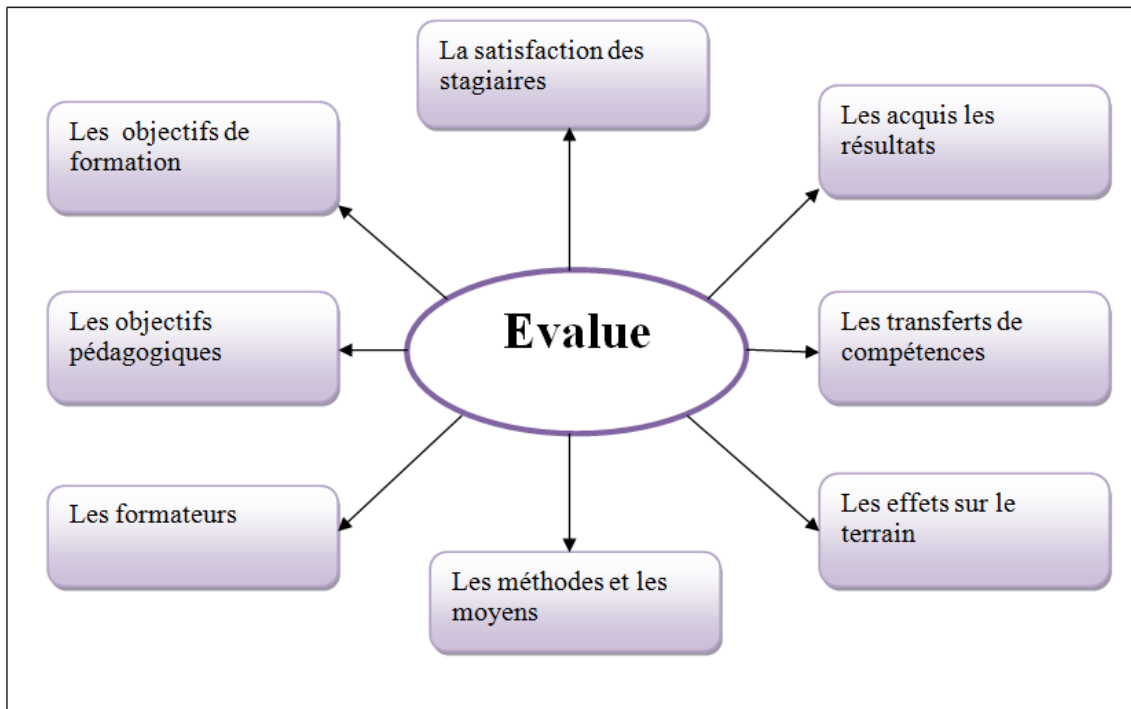
« L'évaluation permettra d'apprécier ou de mesurer l'efficacité de la (ou des) formation(s) entreprises(s) »<sup>124</sup>

« Evaluer la formation consistera à dire si oui ou non et dans quelle mesure les objectifs sont atteints, ou non atteints ou dépassés ».<sup>125</sup>

<sup>124</sup> BARZUCCHETTI S, CLAUDE.J.F.(1995) « évaluation de la formation et performance d'entreprise », édition liaisons p18

<sup>125</sup> Idem p18

Figure N° 18 : L'évaluation de l'action de formation



Source : A.I.KERKOUB, (2016) « Formation, Gestion Administrative du personnel » p 149

### 3.3.2 Les évaluations sont de deux types :

#### A. *Évaluation des connaissances acquises en formation (A chaud) :*

L'évaluation des connaissances acquises ou de l'efficacité pédagogique devrait aller de soi, et cela va plus de soi que le contrôle. Avez-vous atteint votre objectif ? Toutefois, seules quelques mesures de formation sont soumises à une telle évaluation. Partant de l'hypothèse que les adultes sont suffisamment responsables pour maîtriser les apprentissages et réaliser les contenus didactiques présentés, le simple fait de suivre une formation suffit pour acquérir les compétences nécessaires. Tout se passe comme si cela devait se passer. Tirez le meilleur de lui. Bien que ce postulat soit généreux, il est malheureusement au moins partiellement faux.

Même si la plupart des responsables de formation sont bien conscients de cette réalité, l'évaluation des connaissances acquises reste insuffisante, principalement en raison de deux types de problèmes :

D'un autre côté, des questions méthodologiques. Lorsque la formation vise à construire ou à renforcer des compétences, il n'est pas simple d'évaluer les compétences acquises. Nous pensons que demander aux participants de fournir des informations diverses n'a de sens que si

cela est utilisé dans une situation similaire à une situation professionnelle réelle. Il convient donc de présenter aux participants des situations complexes et réalistes. Cependant, construire et mettre en œuvre une telle situation n'est pas facile et prend du temps. Par ailleurs, si des dynamiques de formation fortement liées au travail de groupe doivent être menées individuellement sur site, cela risque de conduire à une évaluation des compétences collectives.

D'un autre côté, des problèmes psychologiques. Il n'est pas facile d'imposer ce regard extérieur aux adultes, mais cela rappelle les évaluations scolaires trop sévères.

❖ L'évaluation de fin de formation vise à :

- Donner aux participants l'occasion de résumer le contenu abordé pendant la formation.
- Commenter la pertinence et l'efficacité de la pédagogie.
- Recueillir des suggestions pour améliorer les objectifs, le contenu, la structure et les méthodes de la formation.
- Réviser le programme de formation à la lumière des commentaires des participants.
- Identifier les nouveaux besoins et préparer de nouvelles activités de formation.

Cette évaluation doit être réalisée à la fin de la formation.

❖ Critères d'évaluation de a chaud de la formation

- Atteinte des objectifs de formation.
- Qualité pédagogique de la formation.
- Motivation des participants.
- Les conditions de vie.

### ***B- L'évaluation du transfert (à froid) de la formation***

Ceci est effectué après un certain délai à compter de la fin des mesures de formation, de préférence à partir de 6 mois après la fin de la formation, afin de permettre aux stagiaires de réaliser la formation acquise, et la mesure du ROI ou Le retour sur investissement s'effectue à travers des observations sur le lieu de travail qui évaluent les gains de productivité et de performance au travail des agents formés. La période entre la fin de la formation et le test à froid doit être suffisamment longue pour permettre au stagiaire de mettre en pratique les connaissances acquises lors du stage.<sup>126</sup>

---

<sup>126</sup> « EVALUATION DES ACTIONS DE FORMATION » (Avril 2001), UCANSS FORMATION PROFESSIONNELLE, <http://lotoformation.free.fr/ressources/evaluation/evaluationUncass.pdf>  
Consulté le 01-05-2024 à 16 :22 min

### 3.3.3 Les critères d'évaluation de la formation

En général, il ne reste que trois critères d'évaluation pertinents pour les effets ultérieurs de la formation.

- Applicabilité de la formation : Les apprenants ont-ils facilement mis en pratique ce qu'ils ont appris pendant la formation ?
- Efficacité de la formation par rapport au travail quotidien : Nous évaluons les effets spécifiques des mesures de formation sur les salariés et plus généralement sur les équipes.
- Développement : Évaluer la contribution de la formation à la valeur salarié par rapport au marché du travail interne à l'entreprise (accès à de nouveaux emplois) ou externe (amélioration de l'employabilité).

✓ Caractéristiques de l'évaluation à froid :

- Exprime des actions concrètes observables et limitées dans le temps. Exemple :  
« Nous réaliserons un entretien d'évaluation avec chaque employé dans les deux mois suivant la formation » ;
- Le participant le souhaite : Cela signifie que les participants sont directement impliqués dans son développement.
- Directement lié à l'activité des participants.
- Les participants sont seuls responsables (la mise en œuvre ne doit dépendre de personne d'autre).
- Il est ambitieux mais réaliste.
- Les conditions pour atteindre l'objectif sont clairement définies.
- Il s'exprime dans des moments positifs.<sup>127</sup>

---

<sup>127</sup> GERARD François-Marie. (2003). « L'évaluation de l'efficacité d'une formation », *Gestion 2000*, Vol.20, n°3, p13-33.

### 3.3.4 *Le modèle d'évaluation de la formation du Dr DONALD KIRK PATRICK :*

Le modèle le plus populaire pour évaluer la formation RH est sans aucun doute le Dr Donald Kirk Patrick (réaction, apprentissage, comportement, résultats), dont nous parlerons plus tard. Dr. Jack Phillips, autre spécialiste de l'évaluation des formations RH, a ajouté un cinquième niveau : le retour sur investissement (ROI).

#### 3.3.4.1 *Quatre niveaux d'évaluation*<sup>128</sup> :

Le modèle Kirk Patrick se concentre sur l'évaluation des produits et des résultats de formation tels que : Impact sur le comportement au travail, impact social ou impact sur les résultats financiers. Développé par Kirk Patrick en 1959 dans une série d'articles de la revue *Training and Développement*, il s'agit du modèle d'évaluation de la formation le plus fréquemment cité dans la littérature. Elle repose sur l'évaluation des performances, des apprentissages, du transfert et des résultats. Les détails sont les suivants :

##### **a. Réactions**

Il s'agit d'obtenir une réponse du participant à la fin ou juste avant la fin de la formation, c'est-à-dire « chaude ». Cette évaluation se fait généralement par questionnaire et est de nature perceptuelle. Elle concerne des questions telles que la qualité de l'organisation de la formation, la qualité de son contenu et la qualité des formateurs. Des questions peuvent surgir quant à la pertinence et à l'adéquation de la formation pour atteindre les objectifs d'apprentissage et les avantages futurs.

Kirk Patrick appelle cela « mesure de la satisfaction client » et c'est une évaluation de la pédagogie. Quelle a été la réaction des stagiaires après la formation ? Avez-vous apprécié ? Es-tu satisfait ?

##### **b. Apprentissage**

Ce niveau d'évaluation se concentre sur les changements d'attitudes des participants et le développement des connaissances et des compétences. Qu'ont appris les stagiaires à l'issue de la formation ? Quelles connaissances, compétences et/ou (savoir-faire, savoir-être) ont-ils acquis ? Les objectifs pédagogiques ont-ils été atteints S'il s'agit d'une évaluation et que les résultats de l'évaluation sont comparés ? Selon une norme, l'évaluation est appelée une «

---

<sup>128</sup> KIRK PATRICK D.L. and KIRKPATRICK.J.D (2006), *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, berrettkoehlen, 3em edition.

norme ». En fonction du timing de l'évaluation (ou de son objectif), la typologie suivante est proposée :

- Évaluation-pronostic : Sa fonction est de générer une estimation de la probabilité de réussite d'un individu lors de performances ultérieures sur la base d'un test standardisé.
- Évaluation diagnostique : Évaluation préalable à une mesure de formation ou à une séquence d'apprentissage qui vise à fournir des informations permettant d'adapter la formation au profil formé.
- Évaluation formative : permet aux apprenants de reconnaître leurs propres progrès et de reconnaître leurs points forts pendant ou au cours d'une étape d'apprentissage, ainsi que de comprendre et d'être conscient de leurs propres difficultés pour pouvoir y faire face. Le formateur doit aider à cette compréhension et suggérer les actions correctives nécessaires si nécessaire.
- Évaluation sommative : Évaluation visant à approuver (positivement ou négativement) une activité d'apprentissage afin d'en compter les résultats en termes de classement, de sélection, de certification ou de validation.

### **c. Transfert**

A ce niveau, l'évaluation porte sur les changements de comportement au travail, pour savoir si la personne fait mieux son travail après la formation. Cette évaluation a lieu plusieurs mois plus tard pour donner l'occasion aux stagiaires de mettre en pratique ce qu'ils ont appris. Certaines personnes ont tendance à combiner cet examen avec des évaluations annuelles des performances pour éviter de mettre trop de stress sur les employés et les superviseurs. Ce n'est clairement pas la meilleure solution, car le système n'est pas conçu pour évaluer l'efficacité de la formation.

Les stagiaires appliquent-ils ce qu'ils ont appris pendant la formation sur le lieu de travail ?  
Quels nouveaux comportements ont été introduits ou adoptés ?

### **d. Résultats organisationnels**

À ce quatrième niveau, l'évaluation porte sur les résultats finaux qui sont quantitativement mesurables et directement liés au programme de formation. Cela comprend l'augmentation de

la production, l'amélioration de la qualité, la réduction des coûts, la réduction de la fréquence des accidents et la réduction de l'absentéisme.<sup>129</sup>

### e. Le ROI de la formation

Le dernier niveau de mesure pouvant être inclus dans un tableau de bord de formation est une mesure du retour sur investissement de la formation. Si vous considérez votre budget de formation comme une dépense ou un investissement rentable, vous pouvez estimer son retour. Le retour sur investissement est défini par la formule suivante :

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

Le profit peut être estimé sur la base des économies ou des bénéfices qu'une entreprise réalise après une ou plusieurs formations. Par exemple, supposons que les ventes augmentent ou que les coûts augmentent de 500 000 euros et que les coûts de formation diminuent de 50 000 euros. On suppose que ceux-ci sont à l'origine de l'avantage ou de la réduction. Le ROI est de :  $[(500000 - 50000) \times 100 = 900\%]$  Ainsi pour chaque euro dépensé pour cette formation, nous avons reçu 9 euros.

#### 3.3.4.2 Coûts de formation :

Le processus de formation d'une entreprise est divisé en quatre phases : l'identification et l'analyse des besoins, la conception d'un programme de formation basé sur les besoins, puis sa mise en œuvre et son évaluation. Lorsqu'il s'agit de coûts, les responsables RH doivent simplement se conformer à leurs obligations légales. Les budgets de formation sont assurés d'être contrôlés car les dépenses sont requises par la loi. La mesure la plus courante est le pourcentage du budget dépensé chaque mois. L'objectif du responsable formation est d'utiliser 100% du budget dépensé en fin d'année. Le suivi des coûts de formation est bien sûr nécessaire, mais il ne peut à lui seul assurer une véritable gestion de la formation.

Déterminer le coût de chaque phase.

#### 1. Coût d'identification et d'analyse des besoins en formation :

Cette étape est réalisée par le responsable de la formation de l'entreprise en collaboration avec le superviseur et l'employé concerné. La manière de faire diffère d'une organisation à

---

<sup>129</sup> Anne-Claire PREVOST(2020) L'efficacité d'une formation: comment la mesurer ?

<https://culture-rh.com/mesurer-efficacite-formation-professionnelle/> Consulté le 08-05-2024 à 7:14 min

l'autre, mais dans tous les cas cela implique des horaires de travail, et donc une rémunération. Cette étape peut conduire à la création d'un plan de formation, ce qui prend également du temps, mais nécessite également l'impression et la diffusion du document final. Par conséquent, les mesures pertinentes sont :

$$CBF = (\text{Taux horaire}) + \text{Documentation}$$

### 2. Coûts de conception de la formation :

Ces coûts peuvent varier tel que déterminé après une analyse des besoins. Les entreprises peuvent choisir de le faire réaliser par des experts ou de tout acheter auprès d'un organisme de formation. Les trois cas impliquent des travaux de conception, mais ce n'est que dans le premier cas que l'entreprise supporte directement les coûts de conception. Dans le second cas, la conception est réalisée par un professionnel et les frais de conception ou de développement sont inclus dans le cachet payé. Dans le troisième cas, l'entreprise cliente ne peut pas déterminer ces coûts car la facture envoyée par l'organisme de formation ne mentionne que le prix de vente de la formation. Les coûts de conception internes sont supportés par le travail des concepteurs des services des ressources humaines ou des opérations. L'indicateur est donc exprimé en heures/salaire.

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

### 3. Coûts d'exécution de la formation :

Il existe trois niveaux de coûts liés à la prestation de la formation : Rémunération du formateur : Si le formateur est salarié de votre entreprise, il se verra attribuer une partie de son salaire correspondant à la période de formation. Dans le cas de moniteurs externes, le montant de la rémunération sera enregistré.

- Le salaire versé au participant (ou au stagiaire) doit également être enregistré.
- Frais supplémentaires : location de la salle et du matériel, distribution du matériel d'étude aux participants, hébergement et repas, frais administratifs, etc.

L'indicateur est construit comme suit :

$$CEF = [(\text{Heures} \times \text{Salaire du formateur}) + (\text{Heures} \times \text{Salaire du participant}) + \text{Autres frais annexes)].$$

### 4. Coût de l'évaluation de la formation :

L'évaluation de la formation peut prendre plusieurs formes.

## CHAPITRE II : La formation continue et la performance organisationnelle

---

- L'évaluation des réponses des stagiaires nécessite à la fois le temps nécessaire à la réalisation de l'évaluation et le temps nécessaire au gestionnaire des ressources humaines pour analyser et présenter les résultats de l'évaluation.
- L'évaluation de l'apprentissage demande également du temps aux participants et à leurs superviseurs.
- L'évaluation du transfert de connaissances en milieu de travail coûte le même prix que l'évaluation à froid.
- Lors de l'évaluation du retour sur investissement en formation, les horaires de travail du responsable de formation, et donc son salaire, sont également pris en compte. Cette métrique est calculée dans quatre cas :

CEVF = (Heures × Salaire) Le coût total de la formation (CTF) s'obtient en additionnant tous les coûts antérieurs.<sup>130</sup>

---

<sup>130</sup> Comment évaluer le cout de conception d'une formation ? (23 mai 2013) <https://www.sia-partners.com/fr/publications/publications-de-nos-experts/comment-evaluer-le-cout-de-conception-dune-formation> Consulté le 08-05-2024 A 07 :25 min.

### **Conclusion :**

La formation est un processus essentiel pour le développement individuel et professionnel. Elle permet d'acquérir de nouvelles connaissances, de développer des compétences et de se perfectionner.

Le lien entre la formation et la compétence est donc un cycle vertueux. La formation permet d'acquérir des compétences, qui peuvent ensuite être mises en pratique pour acquérir de nouvelles compétences ou pour renforcer les compétences déjà acquises.

Il est important de souligner que la formation et la compétence sont deux éléments clés de la réussite individuelle et collective. En investissant dans la formation, les individus et les organisations peuvent développer les compétences nécessaires pour relever les défis demain.

La formation continue s'affirme comme un pilier essentiel de la performance organisationnelle. En effet, elle permet aux entreprises de s'adapter aux changements constants de leur environnement, de développer les compétences de leurs collaborateurs et d'accroître leur productivité.



CAS PRATIQUE

## **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

---

### **INTRODUCTION**

Des changements de plus en plus rapides se produisent dans tous les secteurs et les entreprises doivent adapter leur manière de fournir leurs services. Cette adaptation ne peut être réalisée qu'en formant des ressources humaines capables d'absorber les connaissances acquises et de les mettre en pratique.

Le groupe SONATRACH ne peut échapper à cette règle et a reconnu très tôt ce besoin. L'entreprise se dote de ressources suffisantes pour une formation efficace de ses agents, un centre de formation complexe avec du personnel qualifié pour guider l'entreprise dans l'amélioration de sa performance organisationnelle. Partant de ce constat, ce chapitre aborde la contribution de la formation à la performance organisationnelle par le biais d'une recherche réalisée dans la zone GPL de TIZI-OUZOU.

Ce chapitre est organisé en trois sections : la première section donne un aperçu de la société NAFTAL, décrit la dispensation de la formation en milieu professionnel, et présente une partie d'une étude utilisant un questionnaire sur la formation et son effet sur la performance organisationnelle.

## CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

### Section 01 : Description générale de l'entreprise NAFTAL

Première section permet de donner un aperçu sur NAFTAL

#### 1.1 Historique de NAFTAL

##### 1.1.1 Historique du groupe SONATRACH

SONATRACH, Société Nationale de Transport, de Raffinage d'Acheminement, de Commercialisation des Hydrocarbures est une société ayant pour activité le raffinage et la distribution des produits pétroliers sur le territoire national. Avant la nationalisation des hydrocarbures, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers en Algérie, dépendait entièrement des grandes sociétés multinationales telles que : **ESSO, SHELL, BRITISH PETROLEUM...**

Tableau N° 12 : fiche technique de NAFTAL

Nom de l'entreprise	NAFTAL
Groupe	SONATRACH
Forme juridique	SPA
Création	1982
Capital	160 000 000 000 00DA
Route des dunes CHERAGA BP 73, ALGER, ALGERIE	Route des dunes CHERAGA BP 73, ALGER, ALGERIA
Site internet	<a href="http://www.naftal.dz">http://www.naftal.dz</a>
Numéro de téléphone	213 21 38 33 70-213 21 38 19 19

Source : Document interne de l'entreprise

##### 1.1.2 Création de l'entreprise NAFTAL :

Créée par le décret N° 80-101 du 06 Avril 1980, l'entreprise **NAFTAL**, a été constituée par le transfert des structures, moyens et biens activités et personnel détenu, gérés et administré par **SONATRACH** dans le cadre de ses activités. NAFTAL est rentrée en activité le 01 Janvier 1982, elle a été restructurée et modifiée par le décret N° 87-189 du 25 août 1982 en deux entreprises :

- **NAFTEC** : chargée du raffinage du pétrole.
- **NAFTAL** : chargée, dans le cadre du développement économique et social de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers.

## **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

---

- **NAFT** : Pétrole.
- **AL** : **AL Djazair** (Algérie).

**C'est-à-dire : Pétrole Algérie.**

### **Objet social :**

Entreprise Nationale de Commercialisation et de Distribution des produits pétroliers, y compris les produits CLPB (carburants, lubrifiants, pneumatiques et bitumes) et GPL (gaz de pétrole liquéfié) ; et à partir du 27 août 1987.

### **1.1.3 Produits de NAFTAL**

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

#### • **Particuliers :**

- \_ carburants terre
- \_ GPL
- \_ Lubrifiants
- \_ Sirghaz
- \_ Stations-services

#### • **Professionnels :**

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

## **1.2 Missions, objectifs et activités de l'entreprise NAFTAL.**

### **1.2.1 Les missions ;**

Les activités de **NAFTAL** consistent en la commercialisation des produits pétroliers à travers l'organisation et la gestion d'un réseau de distribution sur l'ensemble du territoire national.

#### **Ses missions :**

- Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits et dérivés sur tous le territoire national ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde au patrimoine et la protection de l'environnement, en relation avec les organismes concernés ;

## **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

---

- Procéder à toutes étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers ;
- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'information ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sureté de l'entreprise conformément à la réglementation.

### *1.2.2 Les objectifs :*

A travers son plan de développement, **NAFTAL** vise les objectifs suivant :

- Assurer la distribution des produits pétroliers ;
- Améliorer la qualité du service ;
- Optimiser la rotation des stocks ;
- Réduire les couts de transport ;
- Assurer une meilleure offre au marché.
- Développer les compétences techniques et professionnelles des employés ;
- Renforcer les comportements et les attitudes en matière de sécurité, de santé et d'environnement (HSE) ;
- Améliorer la communication et le travail en équipe ;
- Favoriser l'innovation et la créativité ;
- Préparer les employés aux changements et aux défis futurs.

### *1.2.3 Les activités :*

La société **NAFTAL** a pour but :

- La couverture des besoins du marché national pétroliers et dérivés.
- Le développement des infrastructures de stockage et de distribution pour assurer une meilleure couverture des besoins du marché national.

Elle intervient dans les domaines suivants :

- Enfutage des GPL.
- Formulation des bitumes.
- Le transport des produits pétroliers.
- La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants GPL, lubrifiants, Bitumes, Pneumatiques et produits spéciaux.

## **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

---

### **❖ La division GPL a pour mission :**

- La satisfaction des besoins de la clientèle en GPL vrac et conditionné en tous lieux et en toute circonstances ;
- Le rapprochement et le maintien de l'écoute des attentes et des exigences de la clientèle ;
- Le respect des exigences d'hygiène et sécurité de l'environnement et de la qualité.

### **1.3 Organisation de l'entreprise et les branches NAFTAL :**

Décision N 17/CAB du 30 mars 1986 portant organisation transitoire de l'entreprise national NAFTAL modifiée et complété par la décision N 90/CAB du 05 novembre 1986.

A partir de 1988, **NAFTAL** change de statut et devient société par action (SPA), filiale à 100% de **SONATRACH**, avec un capital de 15.65 milliards de dinars (15650 000.00) et classé deuxième en 2002 parmi les cinquante plus grandes entreprises Algériennes et 37 à l'échelle Africaine, au top des 500 plus grandes entreprises du continent.

Avant la restructuration de la **SONATRACH**, **NAFTAL** était une division de commercialisation, son siège est situé au 46 Boulevard Mohamed V à Alger, elle s'est subdivisée en régions est, ouest, sud centre, totalisant de 42 centres.

#### **1.3.1 Evolution structurelle et organisationnelle :**

Nous allons tracer le déroulement historique de l'évolution de la structuration et de l'organisation de **NAFTAL** :

- **En 1983** : le projet GPL/Carburant fut transféré de **SONATRACH** à **NAFTAL**.
- **En 1984** : 48 unités de **NAFTAL** de la distribution ce multi-produits sont créés ; un regroupement et une organisation des activités de transit en quatre unités portuaires (UNP), à savoir : Alger, Oran, Annaba et Skikda.
- **En 1987** : séparation des deux activités principales de **SONATRACH**, à savoir le raffinage et la distribution des produits pétroliers (**NAFTEC**, **NAFTAL**) :

**NAFTAL** : chargé de la commercialisation et la distribution des produits pétroliers.

**NAFTEC** : chargée du raffinage du pétrole.

- **En 1989** : décentralisation des œuvres sociales et culturelles de l'entreprise.
- **En 1990** : décentralisation et informatisation de l'activité « stocks/ventes/clients »
- **En 1992** : les unités **NAFTAL** furent consolidées suivant les études des flux produits ; 9 unités rattachées ; 19 unités **NAFTAL** de distribution.
- **En 1996** : la direction du commerce extérieur fut dissoute.

### **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

---

- **En 1997** : la direction protection du patrimoine fut créée ainsi que la structure de sûreté interne au niveau des unités ; face à cela, dissolution des unités portuaires.
- **En 1998** : en vue des impératifs liés à la structures, une cellule « sécurité industrielle » fut créée, ainsi qu'une direction « audit et système » pur l'indépendance de l'entreprise et une unité imprimerie.

Les directions **CLPB**, **GPL** et **AVM** furent dissoutes pour renaître sous la forme de divisions.

- **En 1999** : des archives centrales au niveau de NAFTAL Chéraga furent créées et organisées de telle sorte que les documents de **NAFTAL**, **ESSO**, **SHELL** et autres soient répertoires et classées.

Ajouté à cela, 03 directions régionales audit relevant de la direction audit système ; le projet unité NAFTAL GPL/Alger fut dissout.

- **En 2000** : création du centre de traitement informatique (**CTI**) qui répond à des exigences de mise à jour des informations de NAFTAL, ainsi qu'à des obligations de compétitivité en prévision de la concurrence potentielle.

Mise en place du schéma d'organisation générale de la division **GPL** et **CLP/AVM**, ainsi que la création de la division Bitumes.

- **En 2001** : réorganisation et organisation par produits et ceci pour la division **CLP/GPL** ; organisation détaillée de la division Bitumes ainsi que la création d'une antenne commerciale ; la direction de formation et la réorganisation du centre de formation ouest.
- **En 2002** : réorganisation de la direction administrative et financière/division **GPL** ainsi qu'une organisation des activités fiscalité au niveau de toutes les directions et toutes les divisions :

- La mise en place d'un nouveau **PDG**.

- Augmentation du capital en deux phases :

➤ Septembre : 12650 \* 10 DA

➤ Décembre : 15650 \* 10 DA

- **En 2003** :

Signature de 03 contrats d'achats de matériel roulant avec **SNVI**.

- Mise en place d'un système de management de qualité, en vue de la certification des activités **AVM**.

## **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

---

- La reconnaissance de M.REMINI AKLI, le PDG de NAFTAL, comme étant le manager de l'année 2003.
- La création du comité marketing et le développement de sa force de vente.
- Relance de la revue **NAFTAL** News.
- La création d'un logiciel de comptabilité analytique permet une meilleure gestion des flux monétaire et une connaissance plus précise du coût effectif des produits et l'Input à l'Output.
- Nouveau schéma d'organisation de la macrostructure, à savoir, cinq branches : commerciale, carburants, **GPL**, activité internationales et **LPB**.
- **En 2004 :**
  - Création de la division réseau ;
  - Création de branches lubrifiantes et pneumatiques ;
  - Création de la direction marketing ;
  - Création de la branche commercialisation.
- **En 2005 :**
  - Dissolution de la direction centrale marketing ;
  - Actualisation de la macrostructure de **NAFTAL (SPA)** ;
  - Modification de l'organisation de l'administration générale ;
  - Réorganisation de la branche commercialisation.
- **En 2006 :**
  - Projet de dissolution de **LPB** et son intégration avec la branche commercialisation ;
  - Aménagement de l'organisation de la branche commercialisation.

### **1.1.2 Les branches de NAFTAL :**

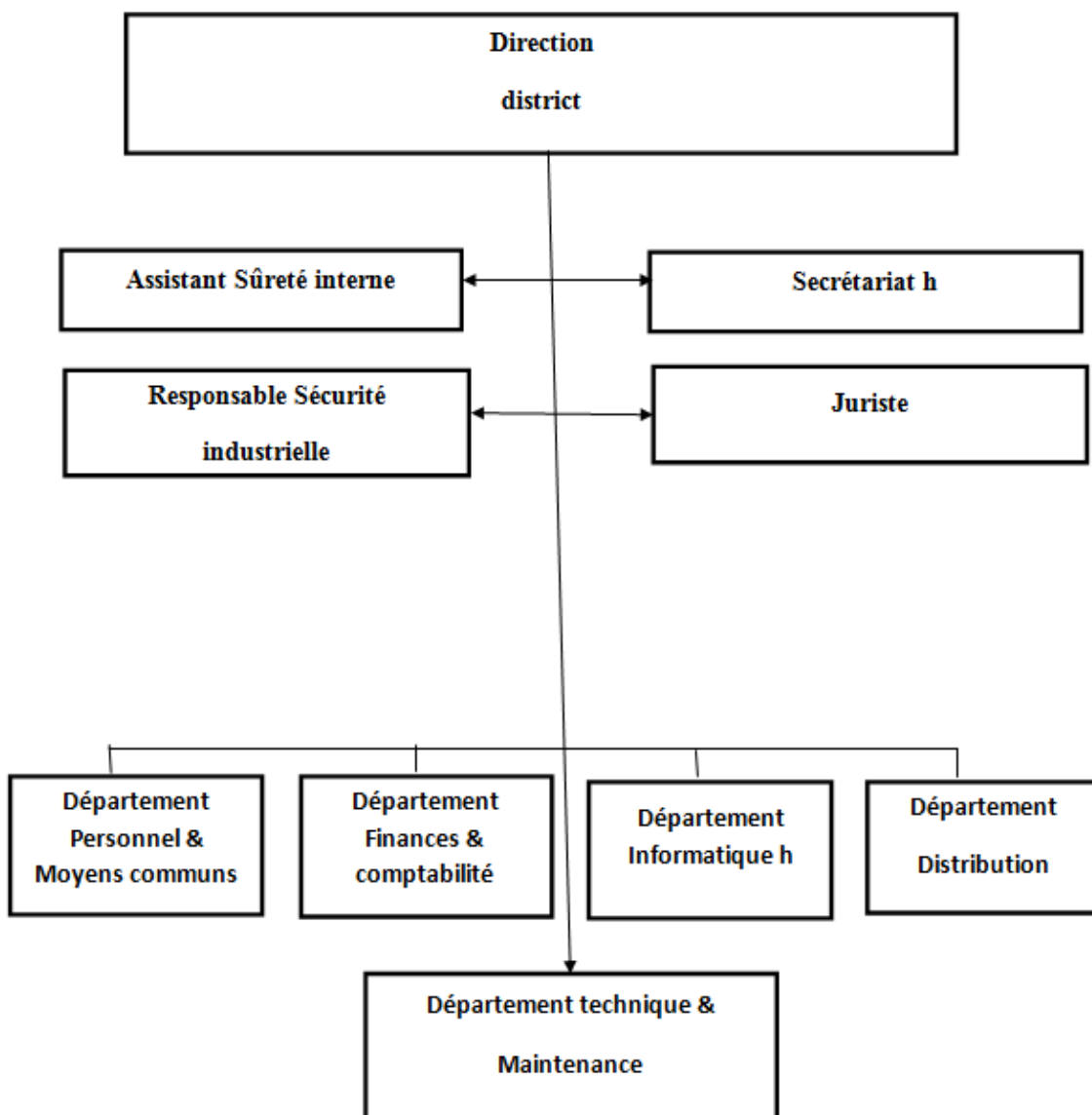
**NAFTAL** possède 5 cinq branches à savoir :

- **Branches carburant :** chargée de l'approvisionnement et le ravitaillement en carburant des centres et des dépôts carburants terrent, aviation et marine.
- **Branche GPL :** chargée de la commercialisation du gaz et pétrole liquéfié.
- **Branche LPB :** lubrifiant, Pneumatique et Bitumes, chargé de la production et la commercialisation des lubrifiant (les huiles moteurs diesel, les huiles moteurs essence), pneumatiques (les pneumatiques tourisme, les pneumatiques poids lourds), bitumes purs, les bitumes oxydes).

### **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

- **Branche commercialisation** : chargée de mise à la disposition de la clientèle l'ensemble des produits pétroliers à travers son réseau station-service et par vente directe aux gros consommateurs sur tout le territoire national.
- **Branche Activité Internationales et Partenariats** : chargée de la commercialisation des produits pétroliers à l'échelle internationale en partenariat avec les entreprises étrangères.

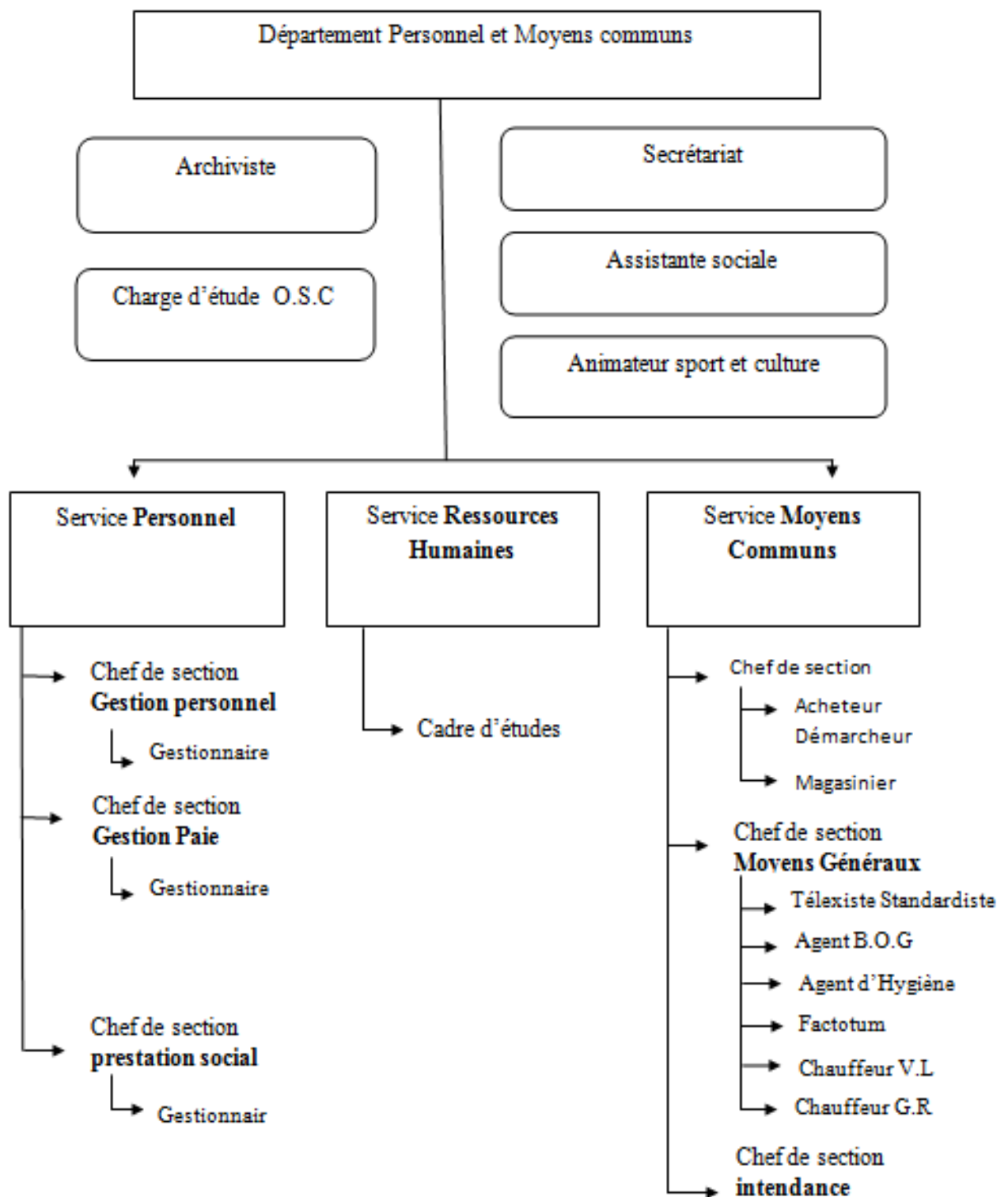
**Figure N°19** : Organigramme du District G.P.L « Tizi Ouzou »



**Source** : Document interne de l'entreprise

## CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

Figure N° 20 : Organigramme du district G.P.L « Tizi ousou »



Source : Document interne de l'entreprise

## **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

---

### ***1.4 Identification de la branche GPL***

La branche GPL est une structure interne à NAFTAL. Sa mission principale consiste en l'approvisionnement et la commercialisation des produits GPL (butane et propane), orientation, contrôle et coordination entre les différents districts et centres emplisseurs, sur tout le territoire national.

#### *1.4.1 Création et situation géographique :*

- **Création :**

Le district **GPL** de TIZI-OUZOU a été créé le 07-03-2001. Il est issu de la dissolution UND (Unité **NAFTAL** de Distribution). Le GPL a connu des différentes périodes de restructuration qui sont les suivantes :

- **En 1978 :**

C'était la création des districts :

**CLPB** : carburant, lubrifiant, pneumatique et bitume.

**GPL** : gaz propane liquéfié.

- En 1985 : la création des unités nationales (UND/T.O) et dans chaque wilaya, cette UND et une fusion de deux districts carburant, lubrifiant et pneumatique (CLP) et gaz propane liquéfié (GPL).
- En juillet 2000 : la création de la zone GPL et CLP de T.O.
- En 2002 : district CLP se divise en :
  - District **CLP** se situe à Oued Aissi.
  - District **GPL** se situe à Tala Athman (le siège de la direction générale).

**NAFTAL** dispose d'un parc important qui avoisine 6500 véhicules pour couvrir les besoins d'un marché national en produits hydrocarbures.

Ses principaux objectifs sont :

Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité enfutage et de distribution des produits **GPL** (butane et propane) sur toute la Wilaya.

- **la situation géographique :**

La situation **GPL TIZI-OUZOU** couvre toute la wilaya, sise à la zone des parcs Tala Athman à 15 Km à l'est de la ville de TIZI-OUZOU.

Ce district dépend de la branche GPL, dont ce siège est à Alger (Mohammadia).

### **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

---

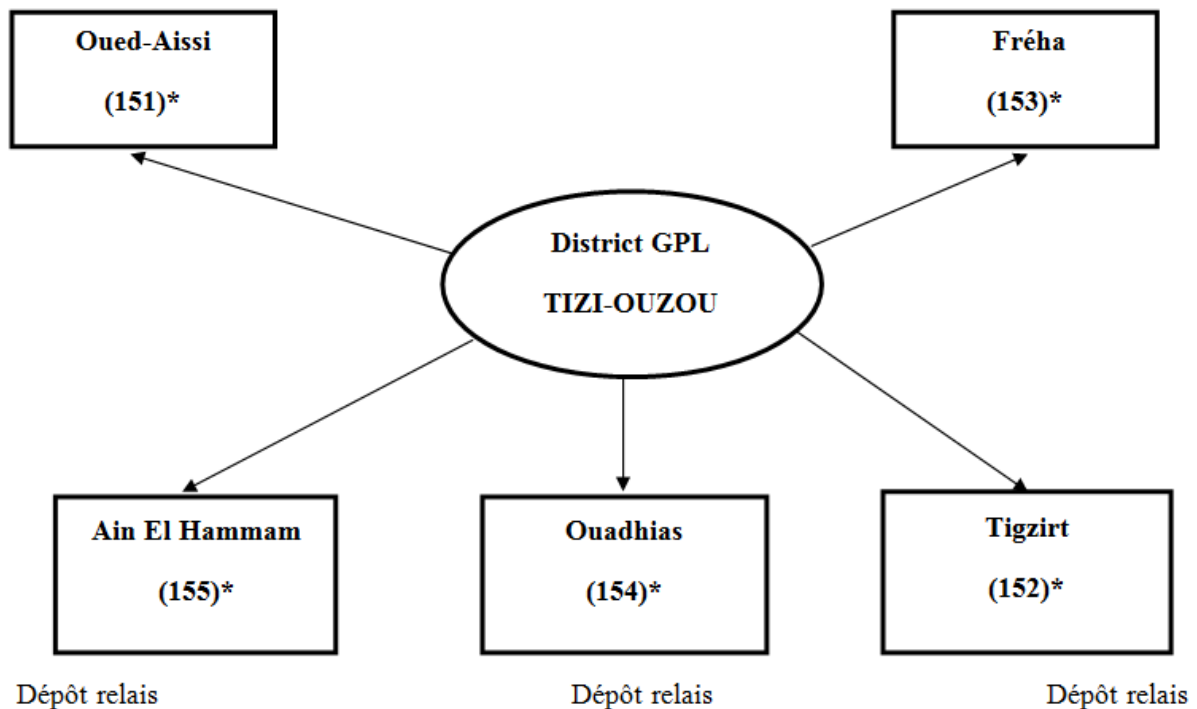
#### *1.4.2 Structure organisationnelle des unités du district GPL :*

Le district **GPL TIZI-OUZOU** se compose d'une structure se soutien qui est le siège de la direction générale et de cinq structures d'opérations, réparties dans des sites différents de la Wilaya de TIZI-OUZOU, ces structures sont des unités de distribution citées ci-dessous :

- Centre emplisseur CE 151 ; situé dans la zone industrielle à Oued-Aissi, son rôle principal est le conditionnement, la vente et la distribution du gaz butane. Il dispose de trois (03) sphères pour le stockage du butane brut d'une capacité de 1500 tonnes (500 tonnes chacune) et deux (02) cigares pour le stockage du propane brut d'une capacité de 150 tonnes (75 tonnes chacune).
- Dépôt relais DR 152 : situé à Tizirt, son rôle principal est la vente de bouteilles de butane conditionné, il est ravitaillé à partir du CE Oued-Aissi et parfois du MCE fréha.
- Mini centre emplisseur MCE 153 : situé à fréha son rôle principale est le conditionnement, la vente et la distribution du gaz butane. Il dispose de trois (03) cigares pour le stockage de butane brut d'une capacité 150 tonnes (50 tonnes chacune).
- Dépôt relais DR 154 : situé à Ouadhia, son rôle principal est la vente de bouteilles de butane conditionné. Il est ravitaillé à partir du CE Oued-Aissi et parfois du MCE Fréha.
- Dépôt relais DR 155 : situé à Ain Al Hammam, son rôle principal est la vente de bouteille de butane conditionné. Il est ravitaillé à partir de CE Oued-Aissi et le MCE fréha.

## CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

Figure N°21 : Organigramme 2001



(\*) Les chiffres donnés servent à identifier le centre et le mini centre ainsi que les dépôts relais.

**Exemples :** 151 centre enfuter Oued-Aissi.

**Source :** document interne de l'entreprise, organigramme année 07/03/2001.

### 1.5 Missions du district G.P.L «Tizi Ouzou »

- ❖ Assurer la production et la distribution des produits GPL dans la région géographique du district
- ❖ Développer la production et la vente des produits GPL, conformément à la politique de l'entreprise.
- ❖ Définir et formuler les politiques à suivre et les stratégies à appliquer pour atteindre les objectifs assignés au district.
- ❖ Assurer l'exploitation, la maintenance, la surveillance et le contrôle de la canalisation et de ses équipements et installations des canalisations GPL.
- ❖ Veiller au strict respect des règles et consignes de sécurité industrielle et protection de l'environnement régissant l'activité transport par canalisations des produits GPL et à l'application des instructions de gestion y afférentes.

### **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

---

- ❖ Assurer la réalisation des objectifs de la maintenance des installations fixes et du matériel roulant du district conformément aux procédures et réglementation en vigueur
- ❖ Mettre à la disposition du district des ressources humaines appropriées en qualité et veiller au développement continu de ses connaissances.
- ❖ Formuler des plans à court, moyen et long terme pour les différentes activités du district, élaborer, proposer et faire approuver les budgets correspondants à ces plans.
- ❖ Définir les moyens humains et matériels nécessaires pour atteindre les objectifs de Production et de stockage à court et moyen terme des unités relevant du district.
- ❖ Suivre les performances des moyens de transport au niveau de l'ensemble des centres relevant du district.
- ❖ Contrôler l'exécution des plans et des budgets ; analyse les écarts ; s'informer de leurs causes et prendre les dispositions nécessaires pour y remédier ou, le cas échéant, les modifier.
- ❖ Assurer le développement de la production du district et l'amélioration continue de la productivité des moyens existants dans le cadre des objectifs globaux de l'entreprise et de la branche.
- ❖ Définir une stratégie marketing des produits GPL.
- ❖ Veiller à la stricte application de la prévention en matière de sécurité pour l'ensemble du district depuis l'approvisionnement en g.i. jusqu'à son utilisation par le consommateur.
- ❖ Assurer les arbitrages nécessaires entre les impératifs de sécurité et les impératifs de production.
- ❖ Veiller à l'image de marque de l'entreprise en général et de la branche GPL en particulier

## **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

---

### **Section 02 : la formation au milieu professionnel en Algérie (cas NAFTAL GPL)**

#### ***2.1 Les définitions général au sein de NAFTAL GPL***

##### **La formation :**

La formation est une série d'activités d'apprentissage planifiées. Son objectif est d'acquérir des connaissances pouvant faciliter l'adaptation des individus et des groupes aux milieux socioprofessionnels. Il contribue à l'atteinte des objectifs d'efficacité organisationnelle. La formation découle de besoins organisationnels et professionnels et vise généralement à atteindre des objectifs spécifiques pour un groupe d'employés.

- En vue d'assurer l'amélioration des qualifications et la promotion professionnelle du fonctionnaire et sa préparation à de nouvelles missions, l'administration est tenue d'organiser de manière permanente des cycles de formation et de perfectionnement.

- Les conditions d'accès, les modalités d'organisation, la durée des cycles de formation et de perfectionnement ainsi que les droits et obligations qui en résultent pour le fonctionnaire sont fixés par voie réglementaire.

##### **La formation professionnelle :**

-La formation professionnelle initiale, au sens de la présente loi, vise l'acquisition de qualification pratiques et de connaissances spécifiques nécessaires à l'exercice d'un métier.

- La formation professionnelle initiale a pour objectif d'assurer une qualification de base à tout demandeur de formation.

La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises en TI d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

#### ***2.2 Objectifs de la formation***

Le cycle de formation s'intègre au cœur de processus de gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations des entreprises en TI ; pour ces dernières, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- Apport de solutions à la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'organisation

## **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

---

- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité, etc.)
- Accroissement des connaissances et habilités des employés à tous les niveaux de l'organisation
- Valorisation du potentiel des gens dans leur adaptation au travail, lors de changements technologiques et dans leur développement de carrière.

### **La formation professionnelle continue :**

- La formation professionnelle continue, vise à assurer le recyclage des travailleurs et leur perfectionnement.

### **La performance :**

NAFTAL GPL définit la performance comme la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente. Cela implique de :

- **Réaliser les résultats attendus :** en termes de production, de qualité, de coûts, de délais, de sécurité de satisfaction des clients, etc.
- **Utiliser au mieux les ressources disponibles :** en termes de personnel, de matériel, d'argent et de temps.
- **Mettre en œuvre des processus et des pratiques :** qui permettent d'atteindre les objectifs de manière cohérente et durable.

La performance chez NAFTAL GPL est une préoccupation majeure pour plusieurs raisons :

- Elle permet à l'entreprise de rester compétitive sur un marché en constante évolution.
- Elle contribue à la satisfaction des clients et à la fidélisation de la clientèle.
- Elle permet de générer des profits et de créer de la valeur pour les actionnaires.
- Elle participe à l'amélioration de l'image de l'entreprise et à sa réputation.

### **La compétence :**

GPL considère la compétence comme l'ensemble des connaissances, de savoir-faire et des aptitudes nécessaires pour exercer ses métiers de manière professionnelle et efficace.

Ou bien Compétence à maîtriser des situations professionnelles et à utiliser en combinaison les connaissances et savoir-faire acquis pour atteindre les résultats attendus. En d'autres termes, les compétences permettent aux individus d'accomplir des tâches de manière satisfaisante.

## **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

---

### **La connaissance :**

La connaissance, selon **NAFTAL GPL**, peut être définie comme l'ensemble des informations, des savoirs et des compétences théoriques et pratiques acquis par les individus au cours de leur vie. Ces connaissances peuvent être acquises par l'éducation, la formation, l'expérience professionnelle ou personnelle, et la lecture.

Pour **NAFTAL GPL**, la connaissance est importante pour plusieurs raisons :

- Elle permet aux collaborateurs de comprendre les produits et services GPL et de pouvoir conseiller et orienter au mieux les clients.
- Elle permet aux techniciens d'installer et de maintenir les kits GPL et les chaudières GPL en toute sécurité et conformément aux normes en vigueur.
- Elle permet aux commerciaux de développer et de maintenir des relations durables avec les clients.
- Elle permet à l'entreprise d'innover et de se développer dans un environnement en constante évolution.

### ***2.3 Les droits de travailleur à la formation :***

- La société est tenue 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 indispensables à l'exercice d'un métier.

Les plans d'apprentissage sont soumis préalablement pour avis à la commission du personnel.

-Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par la société en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.

- La société peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'elle organise.

Dans ce cas, il est alloué une indemnité horaire dont le montant est fixé par voie réglementaire.

Ces montants horaires s'appliquent également aux formateurs externes appelés par la société pour dispenser des cours de formation professionnelle.

-Lorsque les nécessités de service le permettent, la société peut autoriser, sans rémunération, un travailleur appelé à des tâches de formation à l'extérieur de la société.

### **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

---

-L'ensemble des actions de formation sont à développer en priorité au sein des centres de formation de la société, sue site ainsi que, le cas échéant, au sein d'institutions de formation externes.

-La société est tenue de dégager un budget correspondant aux besoins de réalisation des actions de formation programmées au titre des plans de formation, de perfectionnement, de recyclage et d'apprentissage pour lesquels le partenaire social est préalablement consulté pour avis.

- Le travailleur confirmé ayant une ancienneté d'au moins une année, inscrit au titre des actions de formation professionnelles, de perfectionnement ou de recyclage initiées par la société bénéficie, durant cette période, de l'intégralité de la rémunération afférente à son poste de travail à l'exclusion des primes et indemnités à caractère de remboursement, sauf s'il n'est pas pris en charge.

La période est considérée comme temps de travail accompli et prise en considération au titre de l'expérience professionnelle, de l'avancement à l'échelon, des médailles de mérite et de l'allocation de fin de carrière.

-La durée d'engagement contractuel est calculée à raison de deux (2) fois la durée de la période de formation. Elle ne peut toutefois être inférieure à deux (2) ans pour toute formation, perfectionnement et recyclage d'une durée supérieure à 3 mois.

-Toute interruption de la formation non motivée et toute cessation de la relation de travail durant la période contractuelle, y compris dans le cadre du départ à la retraite sans conditions d'âge, entraîne le remboursement par les intéressés de l'intégralité des salaires perçus durant la formation ainsi que les frais engagés par la société, calculés au prorata de la période de fidélité restant à accomplir.

Sont exclus de ces mesures, les 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.

-Le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation, de perfectionnement professionnel, peut bénéficier, sous réserve de l'accord préalable de la société, d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial non rémunéré avec réservation de son poste de travail.

Il peut également bénéficier d'un changement de poste correspondant à ses nouvelles capacités, compte tenu des intérêts de la société.

## **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

-Lorsque le lieu où se déroule la formation permet au travailleur de rejoindre quotidiennement son domicile, celui-ci peut prétendre au remboursement des frais de transport par le maintien de l'IFA pour l'attribution d'une prime de transport, selon le barème en vigueur.

Les frais de transport entre lieu de formation an Algérie et le lieu de résidence sont à la charge de la société dans les limites d'un (01) aller-retour par cycle trimestriel de formation.

La prise en charge des frais de transport pour une formation à l'étranger est définie par la réglementation en vigueur.

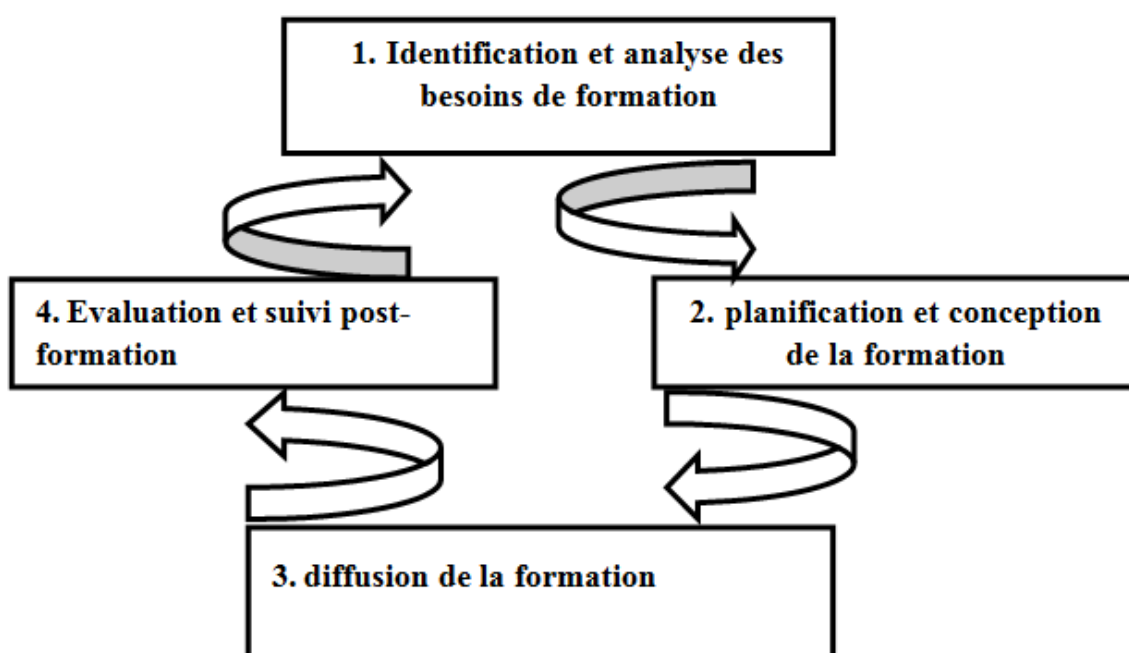
-Le travailleur en formation bénéficie de l'intégralité des vacances arrêtées par l'établissement dépensant la formation.

Dans ce cas, le travailleur ne saurait prétendre au congé annuel, sauf si les périodes de vacances sont inférieures à la durée légale du congé annuel dont il aurait pu bénéficier s'il avait normalement travaillé.

### **2.4 . Identification des besoins en formation (Annexe 12)**

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

**Figure N°22 : Cycle de la formation de NAFTAL**



**Source :** doucement interne de l'entreprise

## **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

---

### *2.4.1 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).

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.

### *2.4.2 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 :

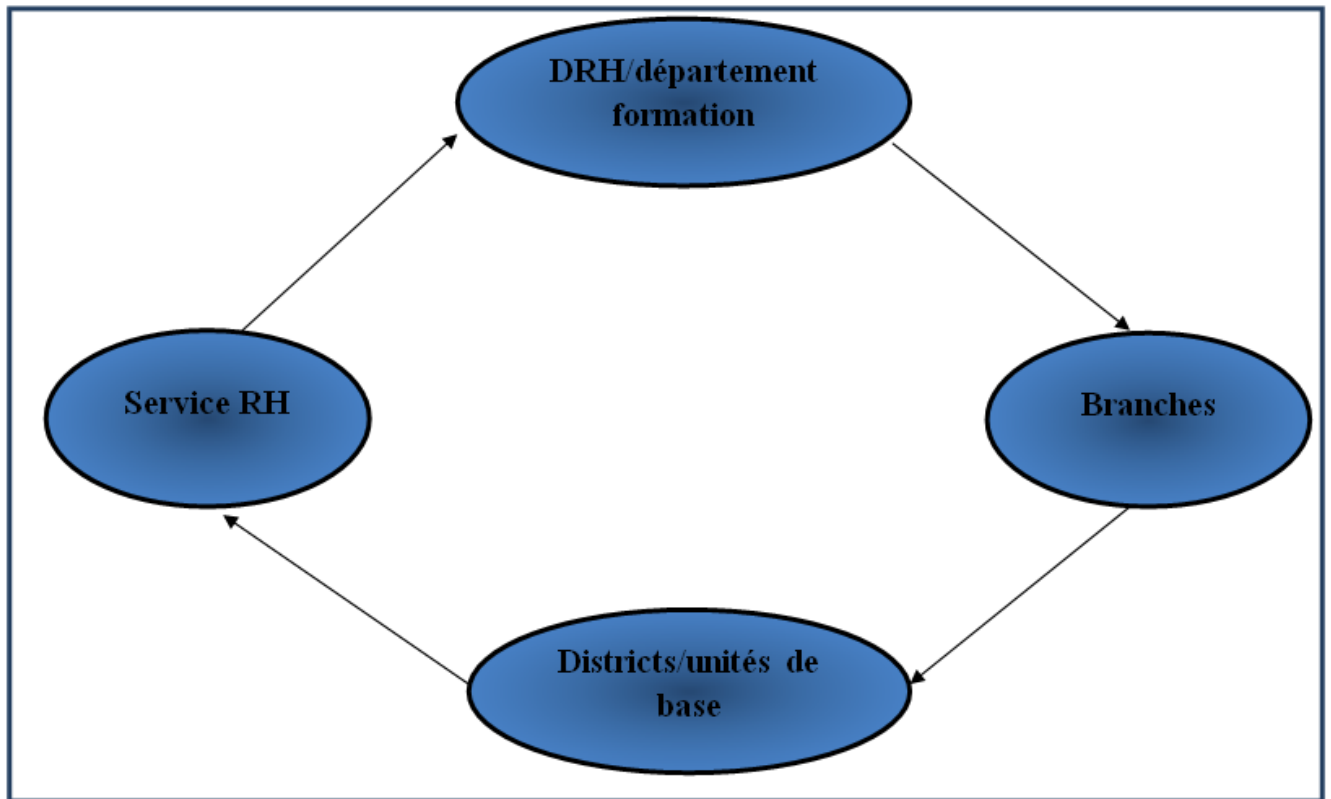
- \_ Siège de la société
- \_ Branche commerciale
- \_ Branche GPL
- \_ Branche CBR (carburants)
- \_ DASC (direction centrale des affaires sociales et culturelles)

### *2.4.3 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 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.

## CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

Figure N°23 : communication entre différentes branches du district GPL

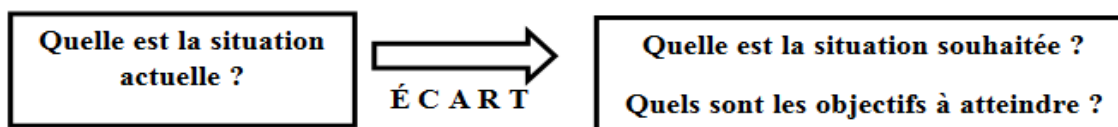


Source : document interne de la société NAFTAL

### 1.4.4 Analyse des besoins en formation

Les besoins de formation sont définis comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsqu'un écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée peut être identifié et que cet écart est dû à un manque de compétences requises ou requises.

Figure N°24 : Analyse de l'écarte entre la situation actuelle et la situation souhaitée



Source : document interne de l'entreprise

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.

## **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

---

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 ».

Ensuite, dans une « fiche de recueil des besoins en formation » 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 » et d'un bordereau d'envoi. 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.

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 » 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 résiliation de contrat avec remboursement de tous les frais que cette dernière à engager pour former.

### *2.4.5 Moyens d'identification des besoins de formation*

❖ **Observation et écoute** : les managers doivent être conscients des responsabilités de leurs employés en les observant au travail et en écoutant leurs commentaires sur la façon dont ils font leur travail. De cette façon, vous obtenez une vision globale de la situation et identifiez les aspects qui doivent être améliorés.

## CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

---

- ❖ **Entrevue individuelle** : cette rencontre est bénéfique car elle permet aux managers de connaître les besoins spécifiques de chacun et de procéder à certains ajustements quant aux comportements acceptables dans l'entreprise.

### 2.5 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.

#### 2.5.1 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 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 taches.

#### 2.5.2 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.

## **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

---

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.

### **2.6 Plan de formation : (Annexe 11)**

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.

Dans l'entreprise **NAFTAL**, le plan de formation aide à déterminer les compétences 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 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 le budget alloué, le niveau professionnel de chaque bénéficiaire, les formes et les moyens d'évaluation des formations.

#### **2.6.1 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.

## **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

---

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.

### ***2.6.2 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 connaitre :

- 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.

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

### ***2.7 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).

## **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

---

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.

### ***2.8 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.

#### ***2.8.1 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 Sur mesure, adaptés à des besoins spécifiques de l'entreprise ou des tiers dans les domaines suivants :

## **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

---

- 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.

### ***2.9 Opérations d'évaluation : (Annexe16)***

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.

#### ***2.9.1 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.

## **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

---

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 du 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.

### **2.9.2 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 :

#### **• Evaluation à chaud : (Annexe14)**

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 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 » 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

### **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

---

- 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.

#### • **Evaluation à froid : (Annexe15)**

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

## **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

---

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 », 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.

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.

### ***2.10 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.

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.

Il y a deux catégories de bilan de formation :

**Bilan qualitatif** : il comprend le résultat de la formation en qualité, il peut évaluer à quel point les actions de formation sont efficaces.

**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.

## CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

### 2.2 -Enquête selon les résultats de 2023

Nous avons défini notre échantillon par rapport aux résultats définitifs pour 2023 selon le rapport annuel de l'entreprise.

Nous avons axé notre questionnaire sur les données personnelles relatives à la main d'œuvre dans un premier temps, puis sur l'application de la formation au sein de Nafta.

Données personnelles

D'après les résultats de l'enquête, l'échantillon de l'étude (hommes et femmes) est de « 373 ».

Application de la formation

Dans un premier temps, nous avons mené notre questionnaire sur les 150 travailleurs qui ont été envoyés en formation dans le cadre du plan de formation 2023, puis nous avons mené notre questionnaire sur le nombre de travailleurs qui ont été acceptés, soit 134 travailleurs.

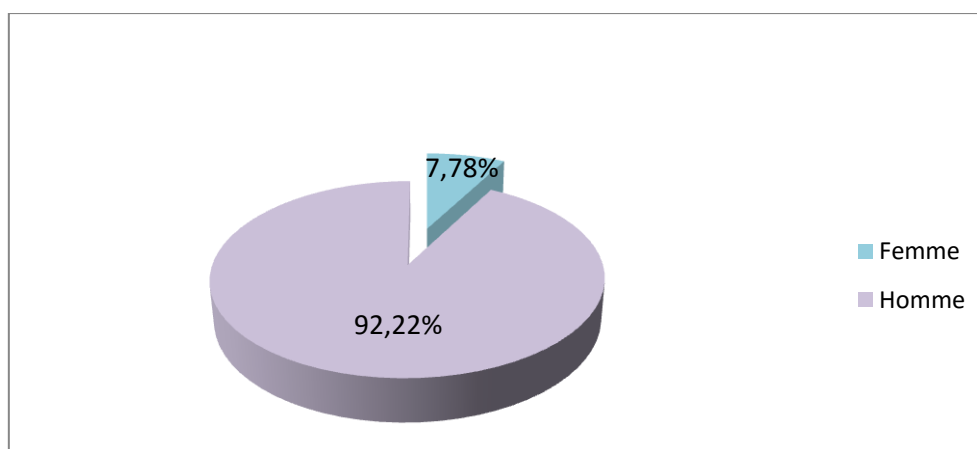
#### A- Donnée personnel

**Tableau N°13** : Composition d'échantillon selon le sexe

	Fréquence	pourcentage
Femme	29	7,78%
Homme	344	92,22%
Total	373	100%

**Source** : Elaboré par nous-même sur la base des résultats de bilan annuel de NAFTAL 2023 (Annexe 8)

**Figure N°25** : composition d'échantillon selon le sexe



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

### CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

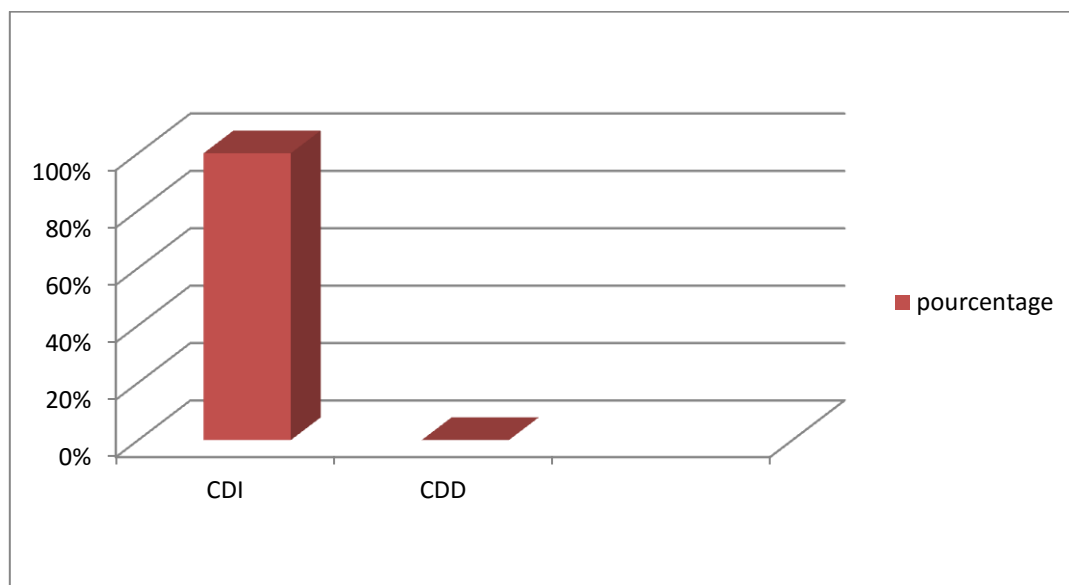
La proportion de femmes en 2023 est de 7,78%, tandis que la proportion d'homme est de 92,22%. Cela confirme que la proportion d'hommes domine la proportion de femmes.

**Tableau N°14** : Composition de l'échantillon selon le contrat de travail

	Fréquence	pourcentage
CDI	373	100%
CDD	0	0
Total	373	100%

**Source** : D'après les informations qui nous ont été fournies par le responsable du service personnel

**Figure N°26** : Composition de l'échantillon selon le contrat de travail



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

Nous notons que tous les travailleurs ont un contrat de travail CDI, et que NAFTAL GPL n'a pas utilisé de contrat de travail CDD en 2023.

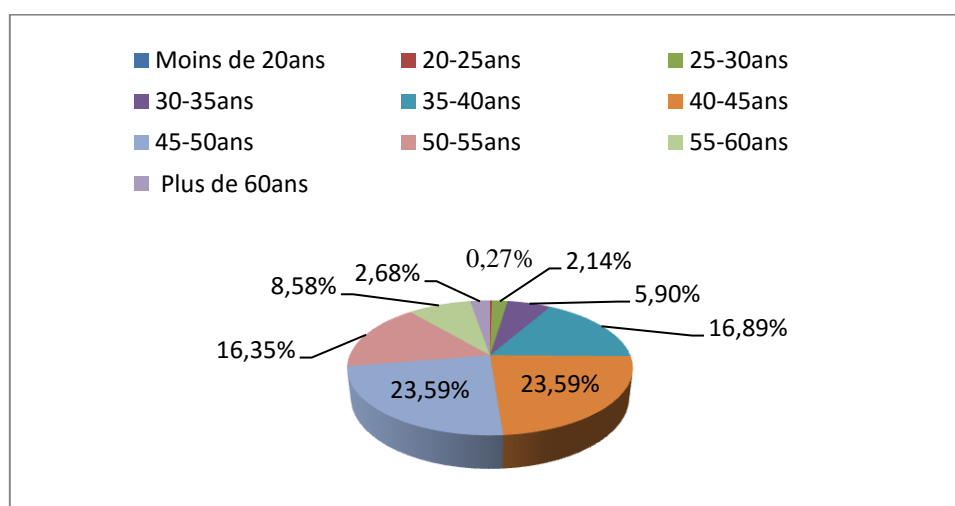
## CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

**Tableau N°15** : composition de l'échantillon selon l'âge.

Tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage
Moins de 20ans	0	0%
20-25ans	1	0,27%
25-30ans	8	2,14%
30-35ans	22	5,90%
35-40ans	63	16,89%
40-45ans	88	23,59%
45-50ans	88	23,59%
50-55ans	61	16,35%
55-60ans	32	8,58%
Plus de 60ans	10	2,68%
Total	373	100%

**Source** : conception personnelle à travers les résultats de l'annexe 10

**Figure N°27** : composition de l'échantillon selon l'âge.



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

### CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

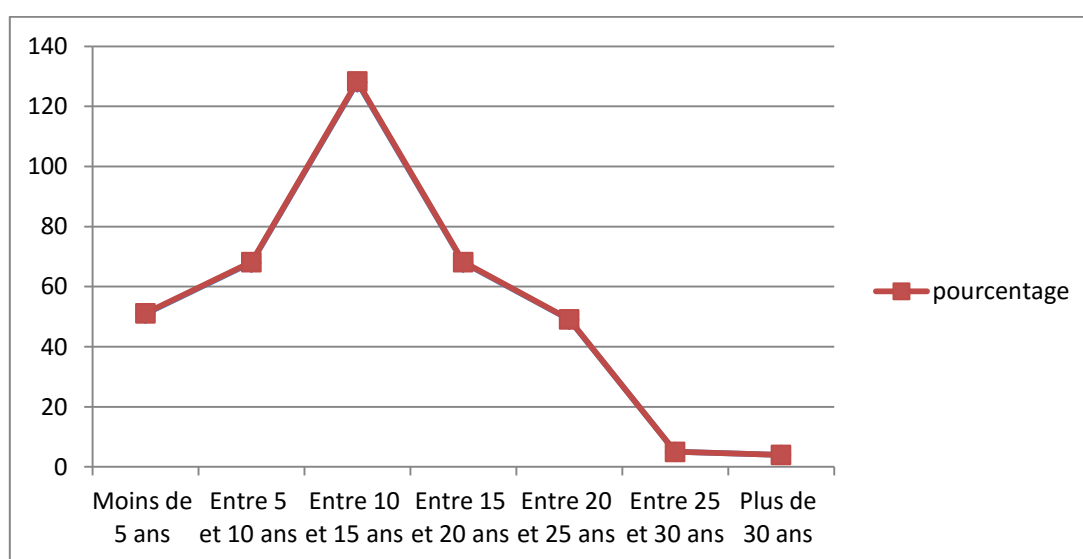
Selon le graphique, 23,59 % des travailleurs âgés de 40 à 45 ans et aussi de 45a 50 ans sont les plus âgés. Ensuite, 16,89 % représentent les âges de 35 et 40 ans et 16,35% de 50 et 55 ans. 8,58% représentent les travailleurs âgés de 55 à 60 ans. 2,68% représentent la proportion de la population active âgée de plus de 60 ans. 2,14% représentent les âges compris entre 25 et 30 ans. Nous atteignons la plus petite proportion représentée par 0,27%, qui se situe entre 20 et 25 ans. La proportion est nulle pour les moins de 20 ans.

**Tableau N°16 : Expérience professionnelle**

	fréquence	pourcentage
Moins de 5 ans	51	13,67%
Entre 5 et 10 ans	68	18,23%
Entre 10 et 15 ans	128	34,32%
Entre 15 et 20 ans	68	18,23%
Entre 20 et 25 ans	49	13,14%
Entre 25 et 30 ans	5	1,34%
Plus de 30 ans	4	1,07%
Total	373	100%

**Source :** Elabore par nous-mêmes sur la base de résultat de bilan annuel de NAFTAL 2023(Annexe 09)

**Figure N° 28 : expérience professionnelle**



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

### CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

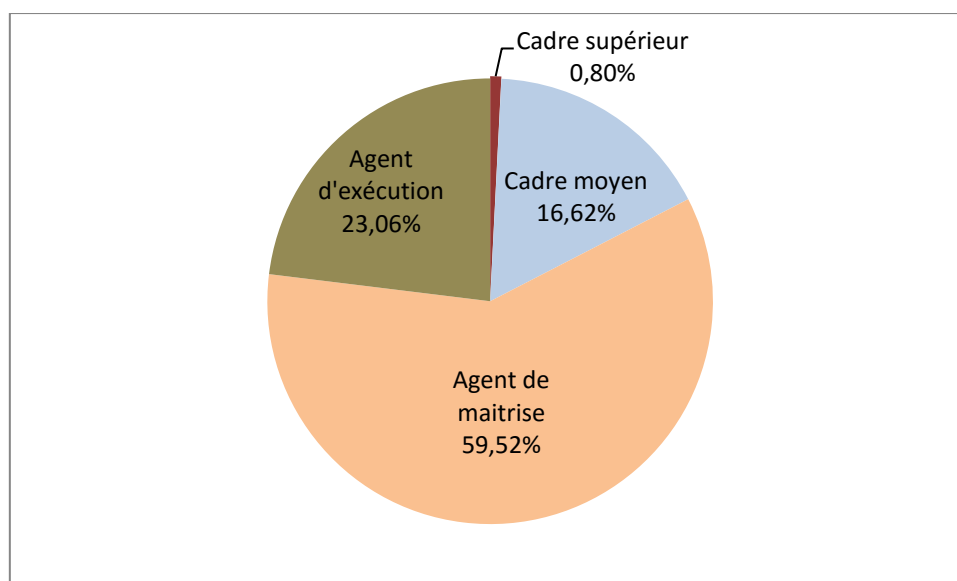
D'après ce graphique nous remarquons que la plupart des salariés de l'échantillon enquêtés ont une ancienneté entre 10 et 15 ans avec un pourcentage de 34,32%, 18,23% entre 5 et 10 ans , 18,23% aussi pour les travailleurs entre 15 et 20 ans, entre 20 et 25 ans 13,14% pour ceux qui ont une certaine expérience préalable et 13,67% pour ceux qui ont une ancienneté moins de 5 ans, entre 25 et 30 ans 1,34% pour ceux qui ont déjà de l'expérience, en fin 1,07%ont plus de 30 ans d'expérience.

**Tableau N°17** : catégories socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre supérieur	3	0,80%
Cadre moyen	62	16,62%
Agent de maîtrise	222	59,52%
Agent d'exécution	86	23,06%
Total	373	100%

**Source** : Elabore par nous-mêmes sur la base de résultat de bilan annuel de NAFTAL 2023 (Annexe 08)

**Figure N°29** : présentation des catégories socioprofessionnelle



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

### CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

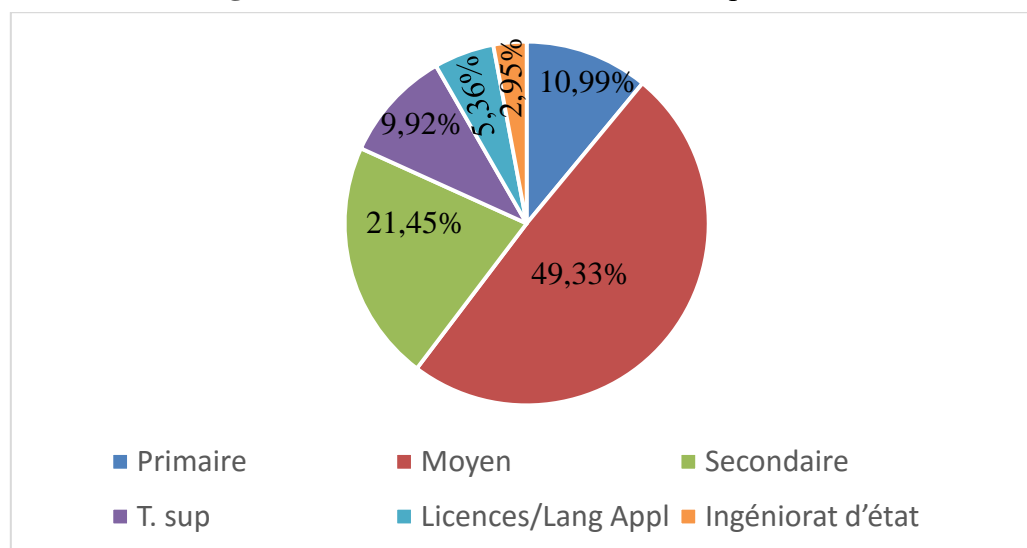
D'après ces résultats, nous constatons que notre échantillon est constitué de quatre catégories socioprofessionnelles, le tableau ci-dessus montre que la catégorie des agents Maitrise est la plus élevé dans l'organisation avec un pourcentage de 59,52%, suivi par la catégorie d'exécution avec un pourcentage de 23,06%. 16,62% pour la catégorie des cadres moyen, en fin la catégorie des cadres supérieur avec un taux de 0,80%.

**Tableau N°18** : le niveau d'instruction du personnel

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Primaire	41	10,99%
Moyen	184	49,33%
Secondaire	80	21,45%
T. sup	37	9,92%
Licences/Lang Apple	20	5,36%
Ingéniorat d'état	11	2,95%
Total	373	100%

**Source** : Elabore par nous-mêmes sur la base de résultat de bilan annuel de NAFTAL 2023 (Annexe 08)

**Figure N°30** : le niveau d'instruction du personnel



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

L'analyse de notre échantillon nous donne le portait suivant : 10,99% des personnes Interrogées n'ont pas dépassées le niveau primaire, 49,33% d'entre eux ont un niveau

### CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

moyenne, 21,45% ont un niveau secondaire, et 9,92% pour T. Sup, 5,36% pour licences/Lang Appl et le reste du pourcentage qui est équivalent à 2,95% pour ingéniorat d'état.

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

#### B-L 'application de formation dans NAFTAL GPL

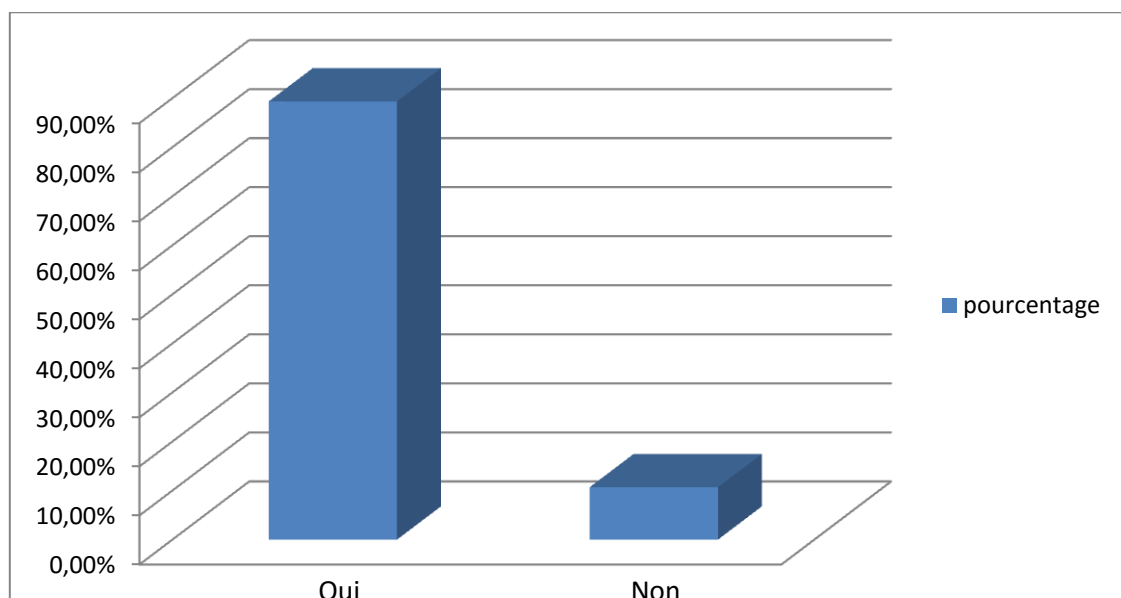
Selon le nombre de travailleurs envoyés en formation en 2023, ce qui représente 150 travailleurs.

**Tableau N° 19** : Présentation du nombre des salaries bénéficié d'une formation en 2023

	Fréquence	pourcentage
oui	134	89,33%
non	16	10,67%
Total	150	100%

**Source** : Elabore par nous même à la base des résultats de plan de formation 2023

**Figure 31** : Présentation du nombre des salaries bénéficié d'une formation en 2023



**Source** : Elabore par nous-même a la base des résultats du tableau.

Selon le plan de formation 2023, nous constatons que NAFTAL a envoyé 150 travailleurs pour bénéficier de la formation. 89,33% ont été acceptés et 10,67% ont été rejetés pour plusieurs raisons, dont l'absentéisme.

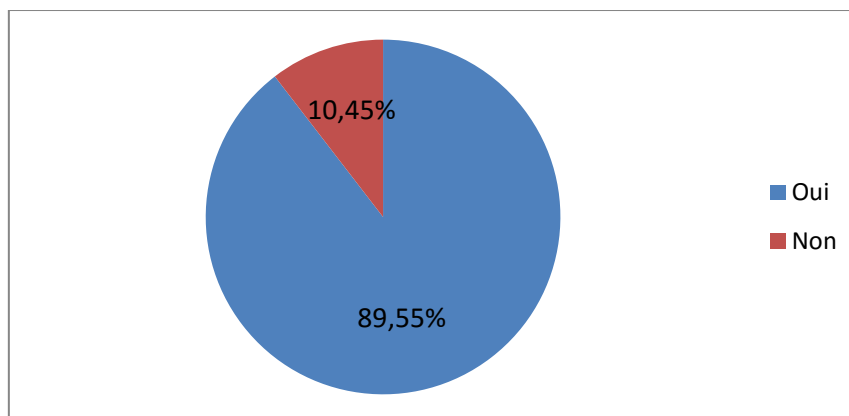
### CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

**Tableau N°20** : Les compétences.

Validation	Fréquence	Pourcentage
Oui	120	89,55%
Non	14	10,45%
Total	134	100%

**Source** : Elabore par nous-même d'après les informations qui nous ont été fournies par le responsable du service personnel

**Figure N°32** : Les compétences



**Source** : Elabore par nous-même selon les résultats de tableau

Nous avons dit que 150 travailleurs ont été envoyés en formation et que 134 d'entre eux ont été acceptés. 120 d'entre eux

Ont acquis des compétences, mais 14 n'ont pas pu le faire en raison de circonstances telles que l'absentéisme.

## CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

### Section 03 : Enquête questionnaire sur la formation continue du personnel et son effet sur la performance organisationnelle

Cette section vise à étudier la formation continue du personnel et son effet sur la performance organisationnelle dans l'entreprise NAFTAL, branche GPL à travers les résultats obtenus d'une enquête sur le terrain par un questionnaire avec les salariés

#### 3.1 La taille de l'échantillon et les participants à l'enquête

L'effectif étudié est affichée en fonction des caractéristiques individuelles ; l'objet est de fournir une base de données descriptive pouvant être utilisée pour analyser différents aspects, ressort de l'enquête.

Dans le cadre de cette étude, notre effectif de recherche fait référence aux personnes qui forment la direction de NAFTAL et ses centres employeurs.

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 hauteur de 21%. Ce qui signifie respectivement, 77 employés. S'agissant de la détermination de l'échantillon, nous avons opté pour la méthode de KREJCIE et MORGAN (1970).<sup>131</sup>

Cette méthode est uniquement recommandée lorsque le chercheur connaît avec exactitude la taille de la population d'étude<sup>2</sup>. 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 nécessaire<sup>132</sup>

X<sup>2</sup>= table valeur du chi deux pour 1 degré de liberté et un niveau de confiance de 95% soit la valeur de 3.84164<sup>133</sup>

N= la taille de la population(373)<sup>134</sup>

P= la proportion de la population (censée être 50% du moment que cela, permet de garantir la taille de l'échantillon maximal)<sup>135</sup>

<sup>131</sup> Les résultats obtenus ont été vérifiés par la l'application « Simple Size Calculator » disponible sur le site <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

<sup>132</sup> Required sample size

<sup>133</sup> The table value of chi-square for 1 degree of freedom at the desired confidence level (3.841)

<sup>134</sup> The population size

## **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

D= degré de précision accepté(0,1)<sup>136</sup>

Le tableau suivant synthétise l'ensemble de ces résultats

**Tableau N°21** : L'échantillon d'étude

	Population mère en 2023	L'échantillon de l'étude (RH)	
		En nombre	En %
NAFTAL	373	77	21%

**Source** : réalisé par nos soins sur la base de résultat de bilan annuel de NAFTAL 2023

**Tableau N°22**: La repartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelle

CSP	RH/CSP		L'échantillon de RH/CSP	
	En nombre	En %	En nombre	En%
Cadre supérieur	3	1%	1	1%
Cadre moyen	62	17%	13	17%
Agent de maîtrise	222	59%	45	59%
Agent d'exécution	86	23%	18	23%
Total	373	100%	77	100%

**Source** : Elabore par nous-mêmes sur la base de résultat de bilan annuel de NAFTAL 2023

Il est à noter que 77 questionnaires devaient être distribués, mais en raison de restrictions Rencontrées sur le terrain (l'entreprise a limité le nombre de questionnaires à 30 car la plupart des travailleurs étaient en vacances et pour d'autres raisons non mentionnées), nous avons limité le nombre de questionnaires à 30.

### **3.2 Axe N° 01 : informations générales**

**Tableau N°23** : Composition d'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Femme	14	46,67%
Homme	16	53,33%
Total	30	100%

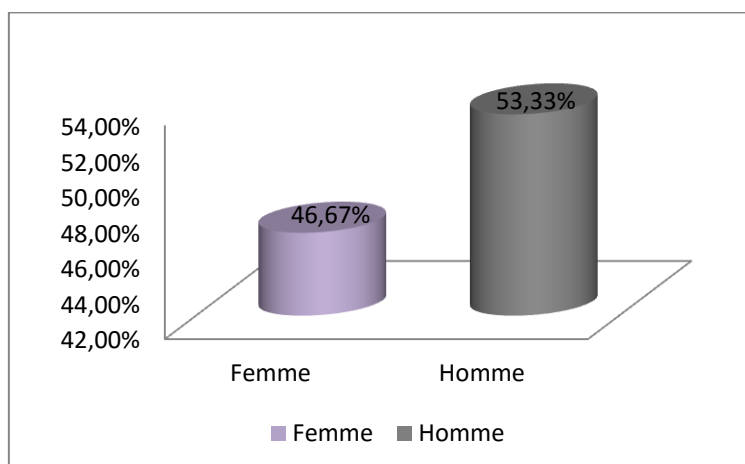
**Source** : Elabore par nous-même sur la base des résultats de notre enquête.

<sup>135</sup> 5 The population proportion (assumed to be .50 since this would provide the maximum sample size.)

<sup>136</sup> The degree of accuracy expressed as a proportion

### CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

Figure N°33 : composition d'échantillon selon le sexe



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

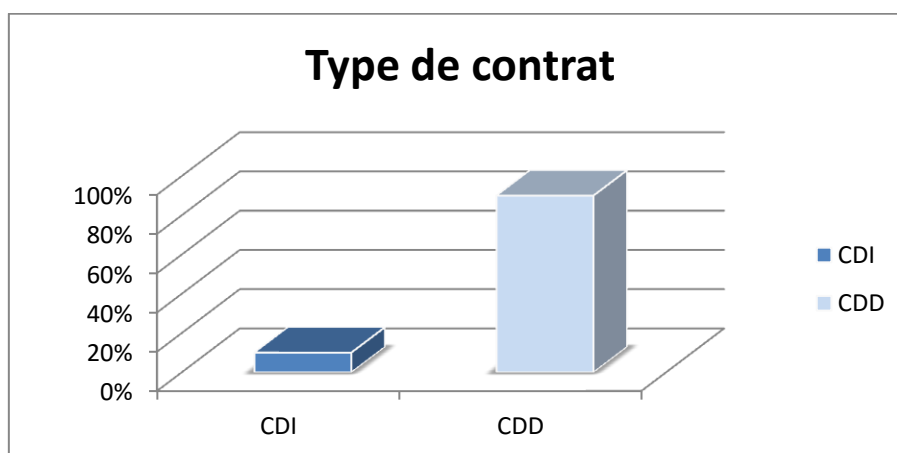
La proportion de femmes dans notre échantillon de 46,67%, tandis que la proportion d'homme est de 53,33%. Cela confirme que la proportion d'hommes domine la proportion de femmes.

Tableau N°24 : Composition de l'échantillon selon le contrat de travail

Type de contrat	Fréquence	Pourcentage
CDI	3	10%
CDD	27	90%
Total	30	100%

Source : Conception personnel à travers les résultats de notre enquête

Figure N°34 : Composition de l'échantillon selon le contrat de travail



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

### CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

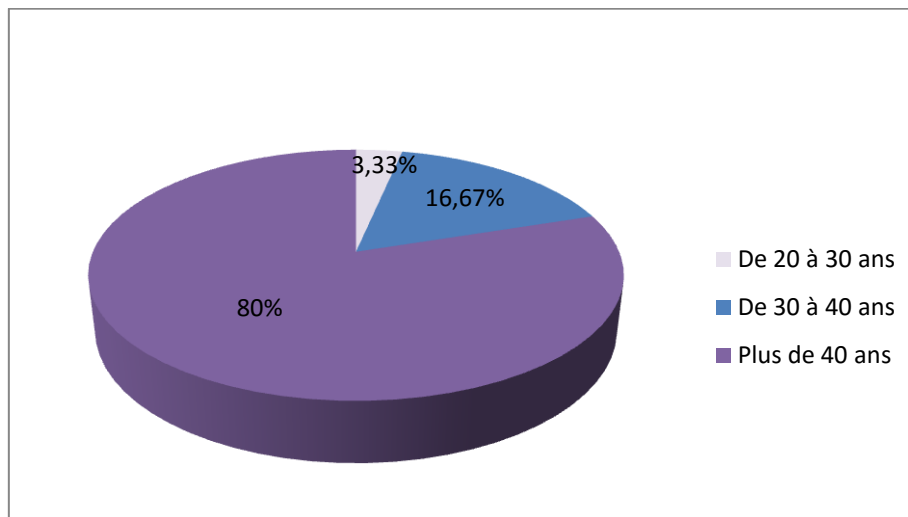
D'après ce graphique, nous concluons que le pourcentage du contrat de travail CDI est représenté par 10% tandis que le pourcentage du contrat de travail CDD est représenté par 90%, ce qui nous permet de dire que dans cet échantillon, la majorité des travailleurs ont un contrat de travail CDD.

**Tableau N°25** : composition de l'échantillon selon l'âge.

Tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage
Moins de 20 ans	0	0%
De 20 à 30 ans	1	3,33%
De 30 à 40 ans	5	16,67%
Plus de 40 ans	24	80%
Total	30	100%

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

**Figure N°35** : composition de l'échantillon selon l'âge.



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

D'après les résultats de l'échantillon selon l'âge, on constate qu'aucun salarié n'a moins de 20 ans. Ensuite, 3,33% des salariés ont un âge compris entre 20 et 30 ans. En outre, 16,67% des salariés ont entre 30 et 40 ans. Enfin, la majorité écrasante, soit 80% des salariés, ont plus de 40 ans. Cela donne un aperçu de la répartition des âges parmi les salariés de l'échantillon.

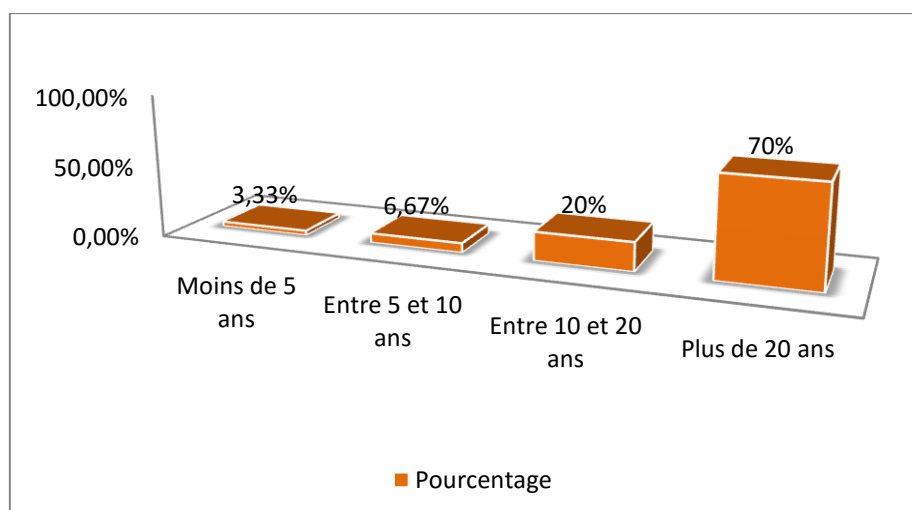
### CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

Tableau N°26 : Expérience professionnelle

L'ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	1	3,33%
Entre 5 et 10 ans	2	6,67%
Entre 10 et 20 ans	6	20%
Plus de 20 ans	21	70%
Total	30	100%

Source : Elabore par nous-mêmes

Figure N° 36 : expérience professionnelle



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

D'après le graphique, on peut conclure que l'expérience professionnelle des salariés chez Naftal se répartit comme suit : 3,33% ont moins de 5 ans d'expérience, 6,67% ont entre 5 et 10 ans, 20% ont entre 10 et 20 ans, et enfin, 70% ont plus de 20 ans d'expérience. Cela met en lumière la diversité des niveaux d'expérience au sein de l'entreprise Naftal.

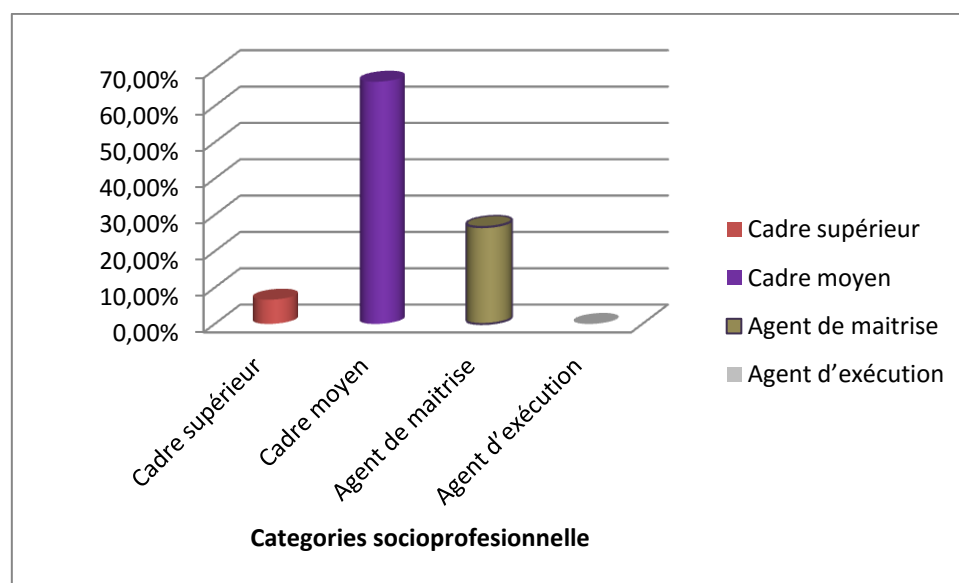
## CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

Tableau N°27 : catégories socioprofessionnelle

catégories socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre supérieur	2	6,67%
Cadre moyen	20	66,67%
Agent de maitrise	8	26,67%
Agent d'exécution	0	0%
Total	30	100%

Source : Elabore par nous-mêmes sur la base de notre enquête

Figure N°37 : présentation des catégories socioprofessionnelle



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

D'après le graphique, on peut observer que la catégorie socioprofessionnelle se répartit comme suit chez Naftal : 6,67% de cadres supérieurs, 66,67% de cadres moyens, 26,67% d'agents de maîtrise, et un pourcentage non spécifié pour les agents d'exécution. Cette répartition met en évidence la diversité des catégories professionnelles présentes au sein de l'entreprise Naftal.

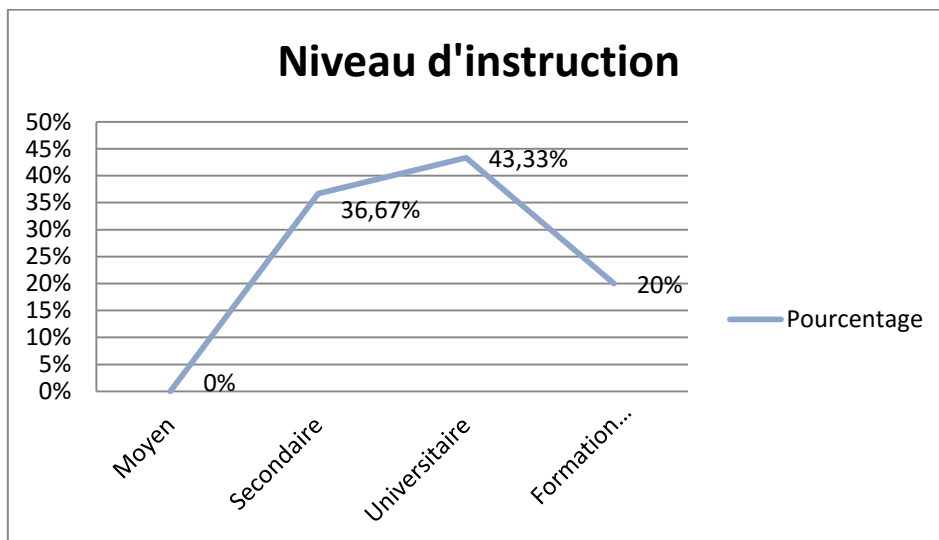
## CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

**Tableau N°28** : le niveau d'instruction du personnel

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Moyen	0	0%
Secondaire	11	36,67%
Universitaire	13	43,33%
Formation professionnelle	6	20%
Total	30	100%

**Source** : Elabore par nous-mêmes sur la base de résultat de notre enquête

**Figure N°38** : le niveau d'instruction du personnel



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

D'après ce graphique, on peut déduire que le niveau d'instruction du personnel se répartit de la manière suivante chez Naftal : aucun pourcentage pour le niveau moyen, 36,67% pour le niveau secondaire, 43,33% pour le niveau universitaire, et enfin, 20% pour la formation professionnelle. Cette répartition met en évidence la diversité des niveaux d'instruction parmi les employés de l'entreprise Naftal.

## CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

### 3.3 Axe N°02 : pratique de la formation continue au sein de NAFTAL GPL

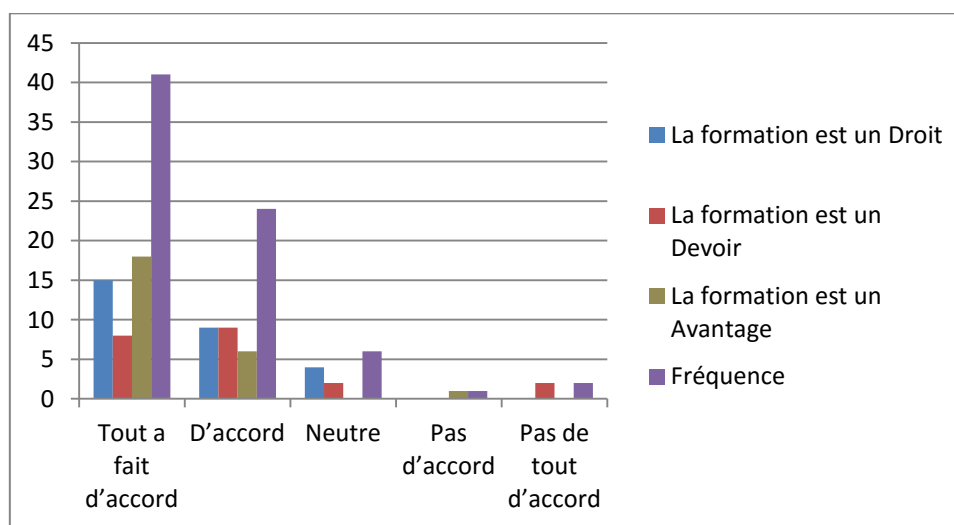
**Tableau N° 29** : La formation est un : Droit, Devoir, Avantage

	La formation est un			Fréquence	Pourcentage
	Droit	Devoir	Avantage		
Tout a fait d'accord	15	8	18	41	55,41%
D'accord	9	9	6	24	32,43%
Neutre	4	2	0	6	8,11%
Pas d'accord	0	0	1	1	1,35%
Pas de tout d'accord	0	2	0	2	2,70%
Total	28	21	25	74	100%

**Source** : réalise par nous même à travers les résultats de notre enquête

**Remarque** : le total des fréquences est de 74 car chaque travailleur a coché plusieurs réponses pour chaque question, ce qui a conduit à un total cumulatif plus élevé que le nombre total de travailleurs dans l'échantillon, qui est de 30.

**Figure N° 39** : La formation est un : Droit, Devoir, Avantage



**Source** : réalisé par nous même à travers les résultats de tableau.

Ce tableau et graphique montrent les opinions de 30 travailleurs sur la formation, vue comme un droit, un devoir ou un avantage. Chaque travailleur a pu donner plusieurs réponses, ce qui explique le total de 74 réponses.

Accord Total (Tout à fait d'accord) : La majorité (55,41 %) est tout à fait d'accord, surtout pour la formation vue comme un avantage (18 réponses). Accord (D'accord) : 32,43 % sont d'accord, avec 9 réponses pour la formation vue comme un droit ou un devoir, et 6 comme un avantage. Neutre : 8,11 % sont neutres, principalement pour la formation vue comme un droit

### CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

(4 réponses). Pas d'accord et Pas du tout d'accord : Très peu de désaccord (1,35 %) ou fort désaccord (2,70 %), montrant un consensus général en faveur de l'importance de la formation.

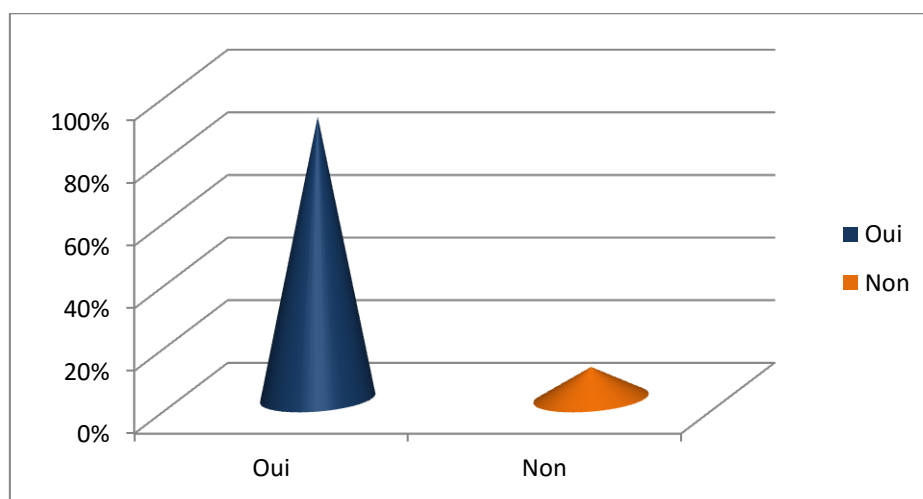
En résumé, la majorité des travailleurs voient la formation comme bénéfique, soit comme un droit, un devoir, ou un avantage. Le désaccord est minimal.

**Tableau N°30** : présentation du nombre des salariés ayant bénéficiés d'une formation au sein de NAFTAL GPL

Validation	Fréquence	pourcentage
Oui	27	90%
Non	3	10%
Total	30	100%

**Source** : réalise par nous même à travers les résultats de notre enquête

**Figure N°40** : présentation du nombre des salariés ayant bénéficiés d'une formation au sein de NAFTAL GPL



**Source** : réalisé par nous même à travers les résultats de tableau

Dans cette analyse du tableau et de graphique on remarque que la plupart des salariés de notre échantillon ont bénéficié d'une formation avec un taux 90% contre 10% qui n'ont pas reçu de formation. On confirme que NAFTAL GPL donne beaucoup d'importance à la formation ce qui est très intéressant, vue qu'elle offre plusieurs opportunités de développement, permet de faire face aux différents exigences des postes ainsi de mettre à jour les compétences de ces salariés

## CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

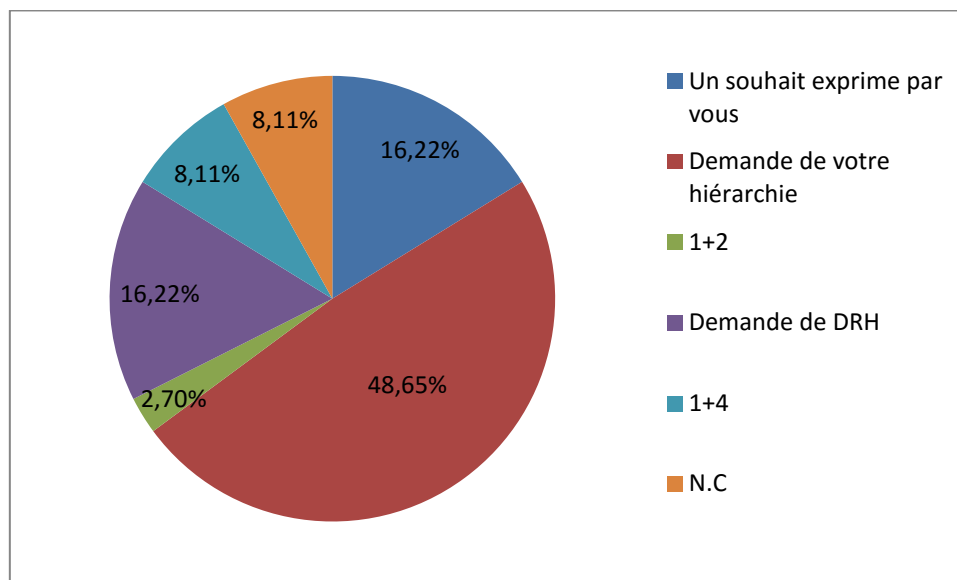
**Tableau N°31** : demandeur de la formation suivie

Les demandeurs de la formation	Fréquence	Pourcentage
Un souhait exprime par vous	6	16,22%
Demande de votre hiérarchie	18	48,65%
1+2	1	2,70%
Demande de DRH	6	16,22%
1+4	3	8,11%
N.C	3	8,11%
Total	37	100%

**Source** : réalise par nous même à travers les résultats de notre enquête

**Remarque** : le total des fréquences est de 37 car chaque travailleur a coché plusieurs réponses pour chaque question, ce qui a conduit à un total cumulatif plus élevé que le nombre total de travailleurs dans l'échantillon, qui est de 30."

**Figure N° 41** : demandeur de la formation suivie



**Source** : réalisé par nous même à travers les résultats de tableau

**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

### CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

Près de la moitié des employés interrogés ont déclaré avoir reçu une formation à la demande de leur supérieur hiérarchique (48,65 %), 16,22 % des employés interrogés ont déclaré avoir reçu une formation à leur propre demande et à la demande du chef des ressources humaines. Les 2,20 % restants ont reçu une formation à leur propre demande et à la demande de leurs supérieurs (1+2), tandis que 8,11 % des employés ont reçu une formation à leur propre demande et à la demande du département des ressources humaines (1+4), tandis que 8,11 % des employés n'ont pas participé à la formation.

**Tableau N°32 : Type de formation suivi**

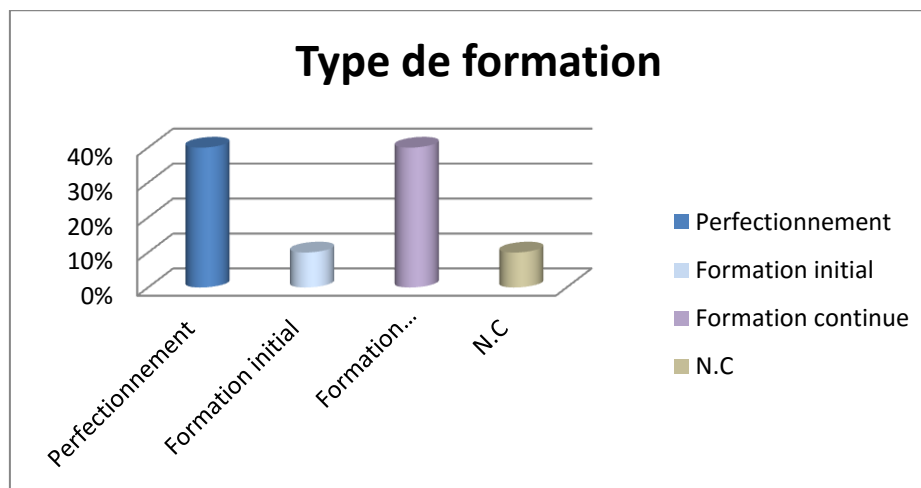
Type de formation	Fréquence	Pourcentage
Perfectionnement	12	40%
Formation initial	3	10%
Formation continue	12	40%
N.C	3	10%
Total	30	100%

**Source :** élaboré par nous-même sur la base des résultats de notre enquête

**Abréviation :**

N.C : Non concernant

**Figure N°42 : Type de formation suivi**



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

### CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

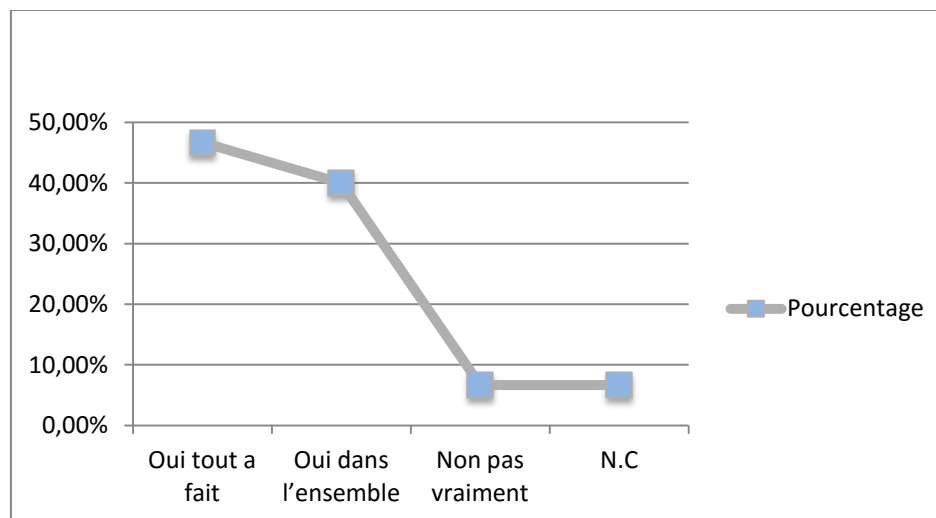
On constate que 40 % des travailleurs ont effectué du perfectionnement, 10 % de la formation initiale et 10 % de la formation continue. Les 10 % restants ne sont pas impliqués dans la formation.

**Tableau N°33** : La satisfaction des formations propose

	Fréquence	Pourcentage
Oui tout à fait	14	46,67%
Oui dans l'ensemble	12	40%
Non pas vraiment	2	6,67%
N.C	2	6,67%
Total	30	100%

**Source** : élaboré par nous-même sur la base des résultats de notre enquête

**Figure N°43** : La satisfaction des formations propose



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

Selon les données de ce tableau, 40% des répondants se disent globalement satisfaits de la formation reçue, 6,67% se disent très insatisfaits de la formation reçue et 46,67% se disent très satisfaits. 6,67% ne sont pas concernés

Cela montre que la majorité des travailleurs sont satisfaits

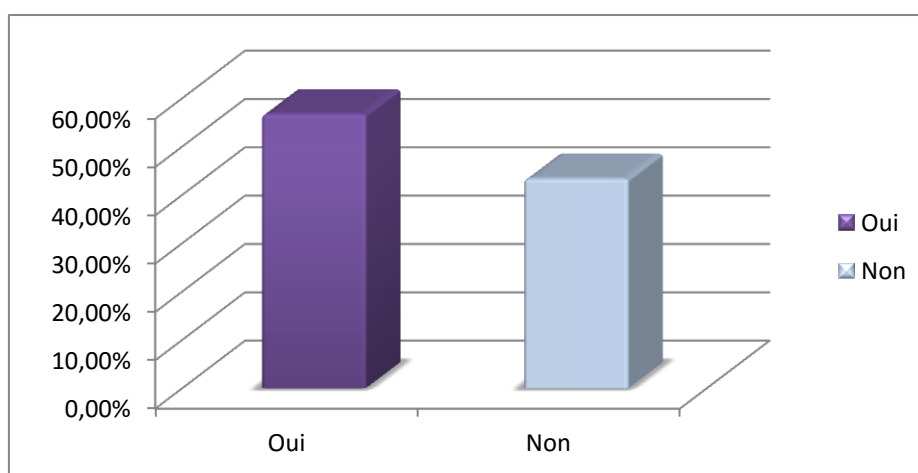
### CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

**Tableau N°34** : La participation à la formation continue

	Fréquence	Pourcentage
Oui	17	56,67%
Non	13	43,33%
Total	30	100%

**Source** : élaboré par nous-même sur la base des résultats de notre enquête

**Figure°44** : La participation à la formation continue



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

Nous constatons que 56,67% ont participé à la formation continue alors que 43,33% n'ont pas participé.

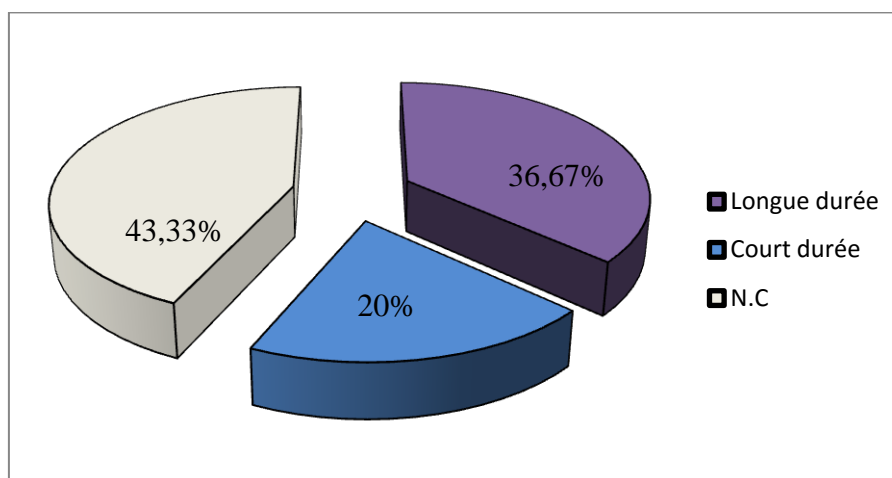
**Tableau°35** : Le type de formation continue

	Fréquence	Pourcentage
Longue durée	11	36,67%
Court durée	6	20%
N.C	13	43,33%
Total	30	100%

**Source** : élaboré par nous-même sur la base des résultats de notre enquête

### CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

Figure N°45 : Le type de formation continue



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

Nous remarquons que 36,67% ont participé à une formation continue à long durée, tandis que 20% d'entre eux ont participé à une formation continue à court durée. En ce qui concerne les 43,33%, ils ne sont pas du tout intéressés par la formation continue.

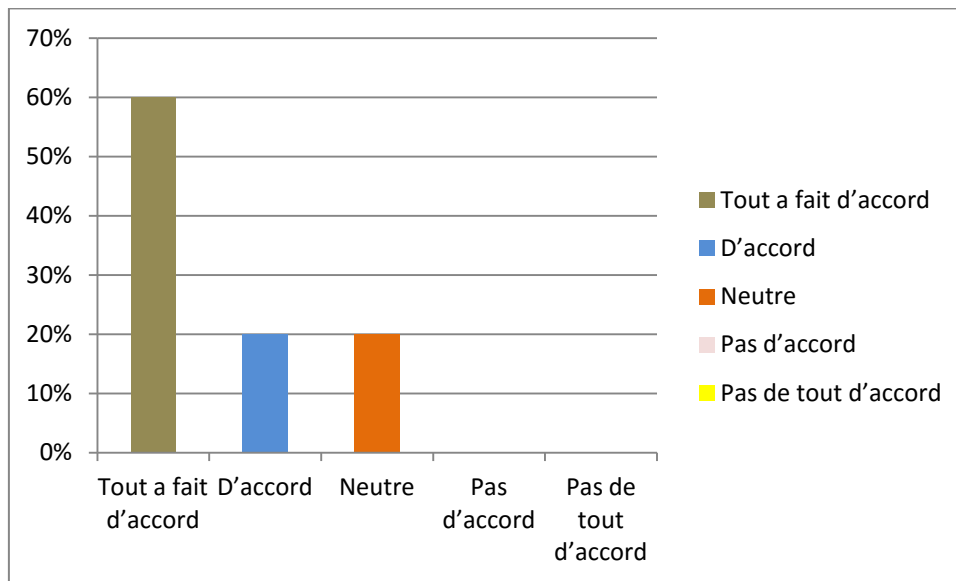
Tableau N° 36 : Le plan de formation continue

Appréciation	Fréquence	Pourcentage
Tout a fait d'accord	18	60%
D'accord	6	20%
Neutre	6	20%
Pas d'accord	0	0%
Pas de tout d'accord	0	0%
Total	30	100%

Source : élaboré par nous-même sur la base des résultats de notre enquête

## CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

**Figure N°46** : Le plan de formation continue



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

En se basant sur la représentation graphique, on constate que 60% des travailleurs sont tout à fait d'accord avec l'existence d'un plan de formation continue. 20% d'entre eux sont d'accord et 20% se situent au milieu ou bien neutre. En ce qui concerne les non-d'accord et les non-d'accord du tout, il n'y a aucune proportion. Cela indique la présence d'un plan de formation continue au sein de la société Naftal.

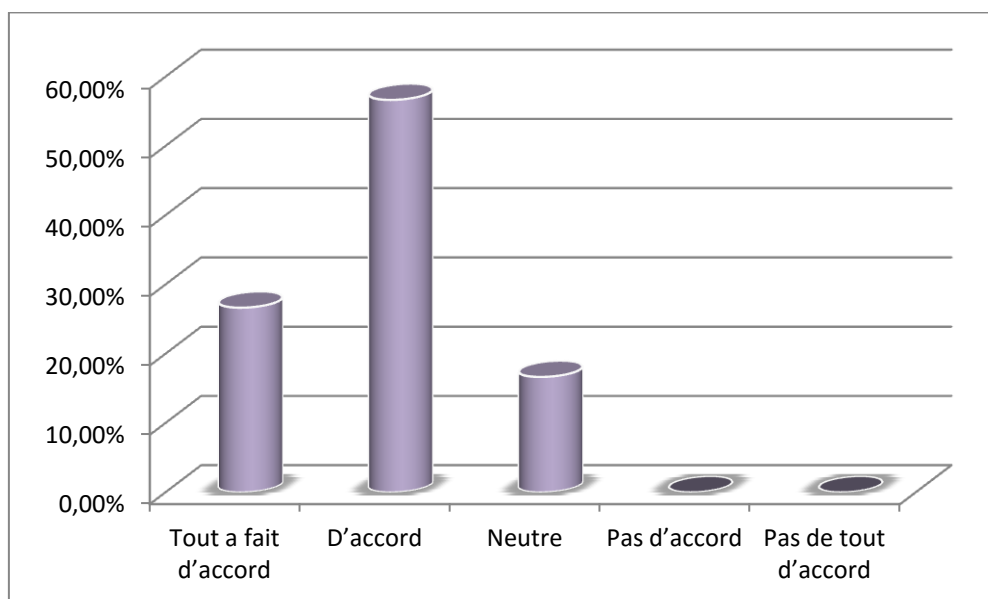
**Tableau° 37** :L'adaptation de formation continue aux besoins spécifiques de chaque service

Appréciation	Fréquence	Pourcentage
Tout a fait d'accord	8	26,67%
D'accord	17	56,67%
Neutre	5	16,67%
Pas d'accord	0	0%
Pas de tout d'accord	0	0%
Total	30	100%

**Source** : élaboré par nous-même sur la base des résultats de notre enquête

## CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

**Figure N°47 :** L'adaptation de formation continue aux besoins spécifiques de chaque service



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

Les résultats indiquent qu'il y a un pourcentage élevé de l'échantillon qui est tout à fait d'accord que la formation continue doit s'adapter aux besoins spécifiques de chaque service ou département. Les résultats soulignent l'importance d'adapter la formation pour répondre efficacement aux besoins de chaque partie de l'organisation.

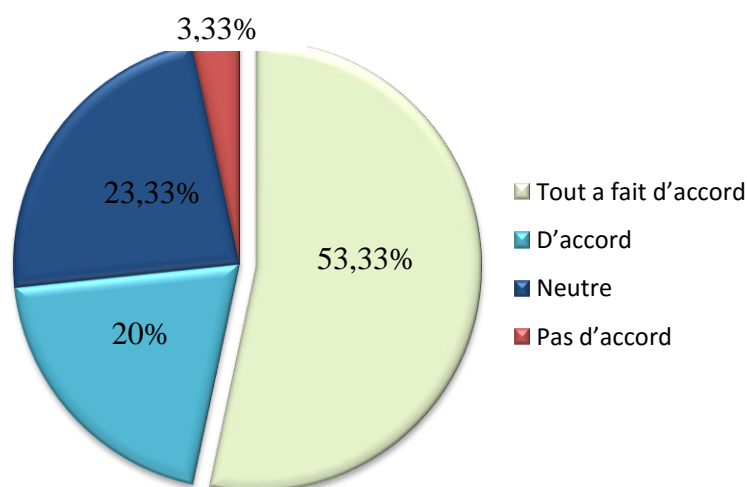
**Tableau N°38 :** La suffisance de budget alloué annuellement à la formation continue

Appréciation	Fréquence	Pourcentage
Tout a fait d'accord	16	53,33%
D'accord	6	20%
Neutre	7	23,33%
Pas d'accord	1	3,33%
Pas de tout d'accord	0	0%
Total	30	100%

**Source :** élaboré par nous-même sur la base des résultats de notre enquête

## CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

**FigureN°48** : La suffisance de budget alloue annuellement à la formation continue



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

53,33% de l'échantillon est tout à fait d'accord pour dire que le budget alloué à la formation continue est suffisant, tandis que 20% sont d'accord, 23,3% sont neutres et 3,33% ne sont pas d'accord. Ces résultats indiquent qu'un pourcentage élevé de l'échantillon pense que le budget alloué à la formation continue est suffisant, tandis qu'il y a un petit pourcentage de ceux qui ne sont pas d'accord.

**Tableau°39** : Les principaux obstacles rencontrés dans la mise en place de la formation continue.

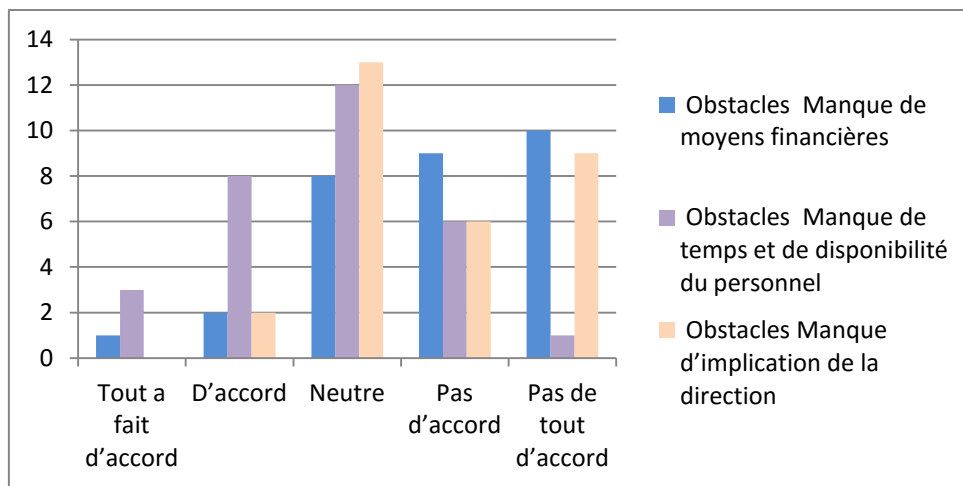
	Obstacles			Fréquence	Pourcentage
	Manque de moyens financiers	Manque de temps et de disponibilité du personnel	Manque d'implication de la direction		
Tout a fait d'accord	1	3	0	4	4,44%
D'accord	2	8	2	12	13,33%
Neutre	8	12	13	33	36,67%
Pas d'accord	9	6	6	21	23,33%
Pas de tout d'accord	10	1	9	20	22,22%
Total	30	30	30	90	100%

**Source** : élaboré par nous-même sur la base des résultats de notre enquête

## **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

**Remarque :** le total des fréquences est de 90 car chaque travailleur a coché plusieurs réponses pour chaque question, ce qui a conduit à un total cumulatif plus élevé que le nombre total de travailleurs dans l'échantillon, qui est de 30."

**Figure N°49 :** Les principaux obstacles rencontrés dans la mise en place de la formation continue.



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

Ce tableau et ce graphique présentent les opinions de 30 travailleurs sur les principaux obstacles à la préparation de la formation continue, à savoir le manque de ressources financières, le manque de temps et de disponibilité du personnel et le manque d'implication de la direction : Chaque travailleur a pu donner plusieurs réponses, ce qui explique le total de 90 réponses.

Tout à fait d'accord (tout à fait d'accord) : (4,44%) Tout à fait d'accord (d'accord) : 13,33%  
 D'accord, avec 8 réponses pour le manque de temps et de disponibilité du personnel, 2 réponses pour le manque de ressources financières et le manque d'implication de la direction, Neutre : 36,67% Neutre, surtout en ce qui concerne le manque d'implication de la direction (13 réponses), Pas d'accord (23,33%) et Pas du tout d'accord (22,22%).

Cela indique les différents points de vue des employés sur les obstacles à la préparation de la formation. Les réponses fournies montrent un éventail d'opinions, allant de tout à fait d'accord à tout à fait en désaccord.

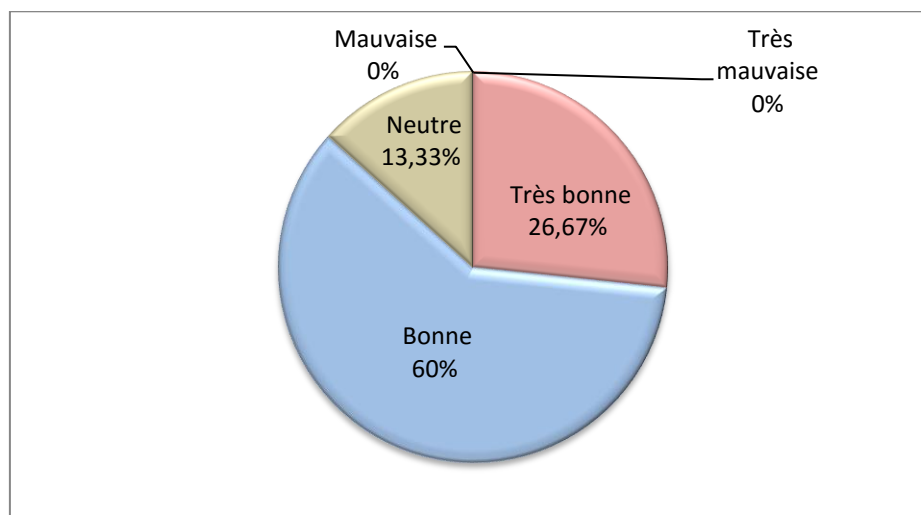
### CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

**Tableau N°40** : La qualité de formation continue propose par NAFTAL GPL

Appréciation	Fréquence	Pourcentage
Très bonne	8	26,67%
Bonne	18	60%
Neutre	4	13,33%
Mauvaise	0	0%
Très mauvaise	0	0%
Total	30	100%

**Source** : élaboré par nous-même sur la base des résultats de notre enquête

**Figure N°50** : La qualité de formation continue propose par NAFTAL GPL



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

Nous constatons que la qualité de la formation continue selon 30 travailleurs est bonne, car 60% d'entre eux l'ont qualifiée de bonne et 26,67% l'ont jugée très bonne. 13,33% sont neutres.

Aucun d'entre eux n'a exprimé un désaccord ou trouvé la qualité mauvaise.

## CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

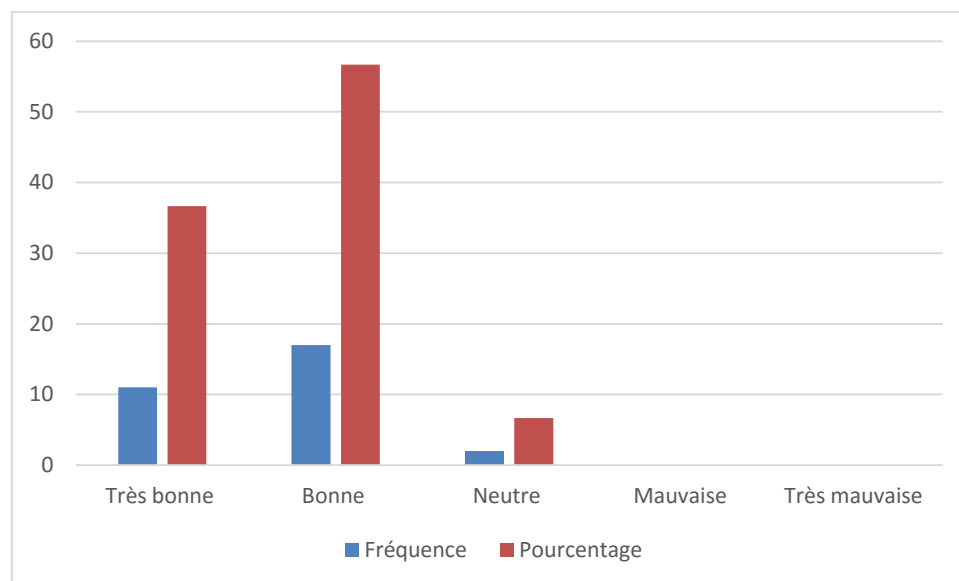
### 3.4 Axe N°03 : La formation continue comme moyenne de développement des compétences

**Tableau N°41** : le pouvoir de la formation « évolution des compétences et connaissances professionnelles ».

Appréciation	Fréquence	Pourcentage
Très bonne	11	36,66%
Bonne	17	56,66%
Neutre	2	6,66%
Mauvaise	0	0%
Très mauvaise	0	0%
Total	30	100%

**Source** : Elabore par nous-mêmes sur la base de résultat de notre enquête.

**Figure N°51** : évaluation le pouvoir de la formation.



**Source** : élabore par nous-mêmes sur la base des résultats de tableau.

D'après ce graphique, on peut avoir que la formation a permis d'améliorer les compétences des salariés de manière significative. En détail, 36,66% ont été notés comme très bonnes, 56,66% comme bonne, 6,66% comme neutres, et enfin, aucun n'a été évalué comme mauvaise ou très mauvaise.

### CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

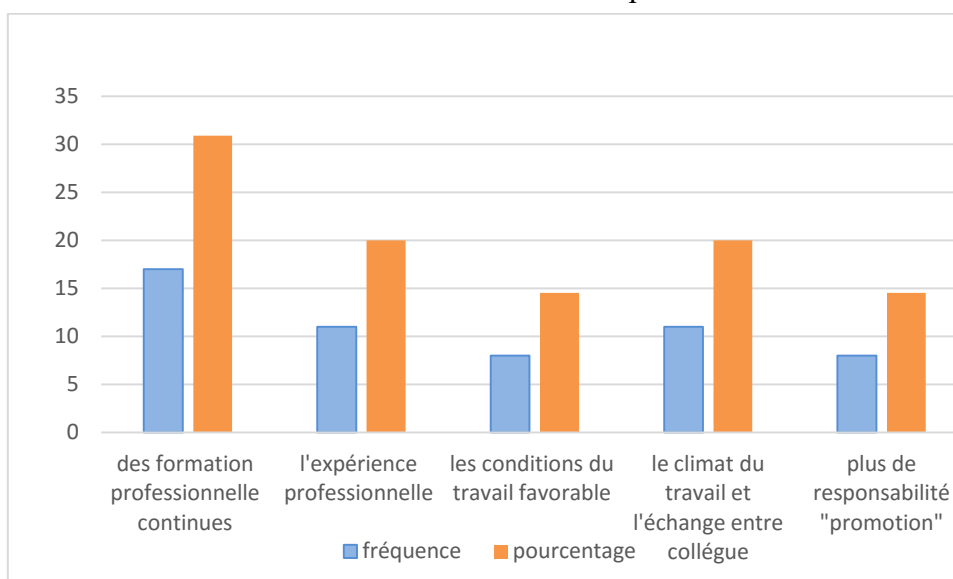
**Tableau N°42** : les clés de l'évolution des compétences.

appréciation	fréquence	pourcentage
des formations professionnelles continues	17	30,90%
l'expérience professionnelle	11	20
les conditions du travail favorable	8	14,54%
le climat du travail et l'échange entre collègue	11	20
plus de responsabilité "promotion"	8	14,54%
total	55	100%

**Source** : Elabore par nous-mêmes sur la base de résultat de notre enquête.

**Remarque** : le total des fréquences est de 55 car chaque travailleur a coché plusieurs réponses pour chaque question, ce qui a conduit à un total cumulatif plus élevé que le nombre total de travailleurs dans l'échantillon, qui est de 30.

**Figure N° 52** : évaluation des clés de l'évolution des compétences



**Source** : élabore par nous-mêmes sur la base des résultats de tableau.

Selon les données du graphique, il apparaît que l'évolution des compétences est largement influencée par différents facteurs. Les formations professionnelles continues jouent un rôle important, représentant environ 30,9% de cette évolution. Ensuite, l'expérience professionnelle, le climat de travail et les échanges entre collègues contribuent à hauteur de 20%. En fin, les conditions de travail favorables et les responsabilités accrues ont un impact significatif, représentant 14,54%.

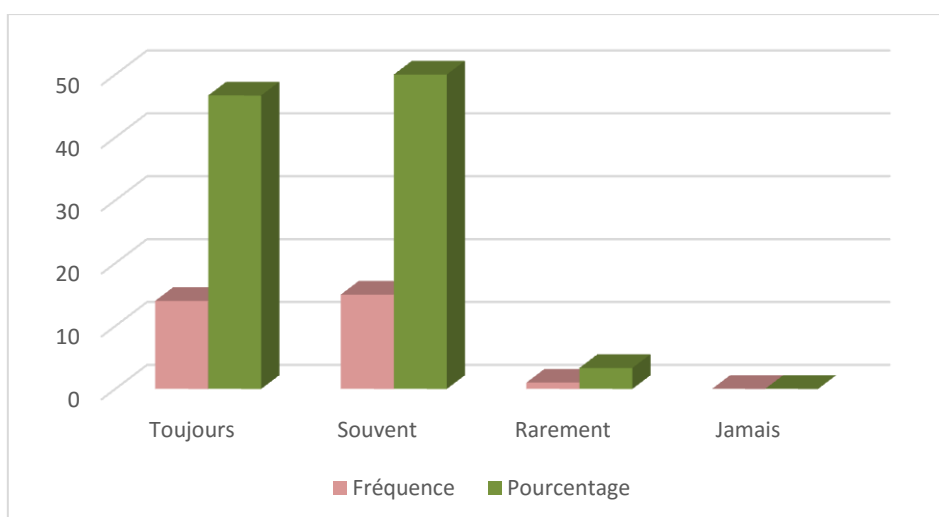
## CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

**Tableau N°43** : L'impact de la formation sur l'innovation et l'adaptation aux changements.

Appréciation	Fréquence	Pourcentage
Toujours	14	46,66%
Souvent	15	50%
Rarement	1	3,33%
Jamais	0	0%
Total	30	100%

**Source** : Elabore par nous-mêmes sur la base de résultat de notre enquête.

**Figure N°53** : évaluation L'impact de la formation sur l'innovation et l'adaptation aux changements.



**Source** : élabore par nous-mêmes sur la base des résultats de tableau.

Selon le graphique, on peut observer que la formation a un impact significatif sur l'innovation. Plus précisément, elle est toujours bénéfique dans 46,66% des cas, souvent dans 50% des cas, rarement dans 3,33% des cas, et jamais dans 0% des cas.

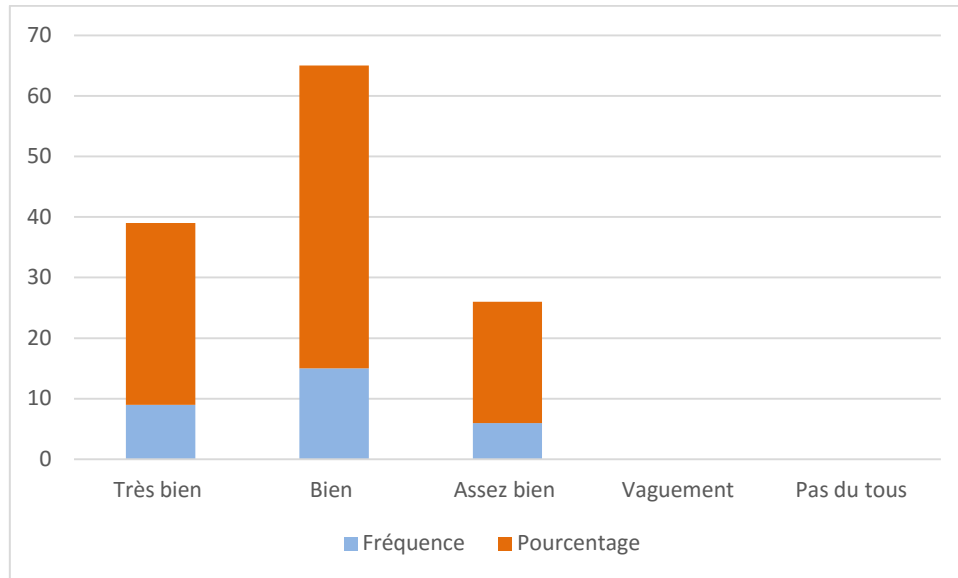
**Tableau N°44** : l'effet de la formation sur la motivation, l'engagement et la fidélisation du personnel.

Appréciation	Fréquence	Pourcentage
Très bien	9	30%
Bien	15	50%
Assez bien	6	20%
Vaguement	0	0%
Pas du tous	0	0%
Total	30	100

**Source** : Elabore par nous-mêmes sur la base de résultat de notre enquête.

## CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

**Figure N°54** : évaluation de l'impact de la formation sur la motivation, l'engagement et la fidélisation du personnel.



**Source** : élabore par nous-mêmes sur la base des résultats de tableau.

D'après ce graphique, on peut avoir que la formation à un impact positif sur la motivation, l'engagement et la fidélisation du personnel. Plus précisément, elle est évaluée comme très bien dans 30% des cas, bien dans 50% des cas, assez bien dans 20% des cas, et pas du tout ou vaguement dans 0% des cas.

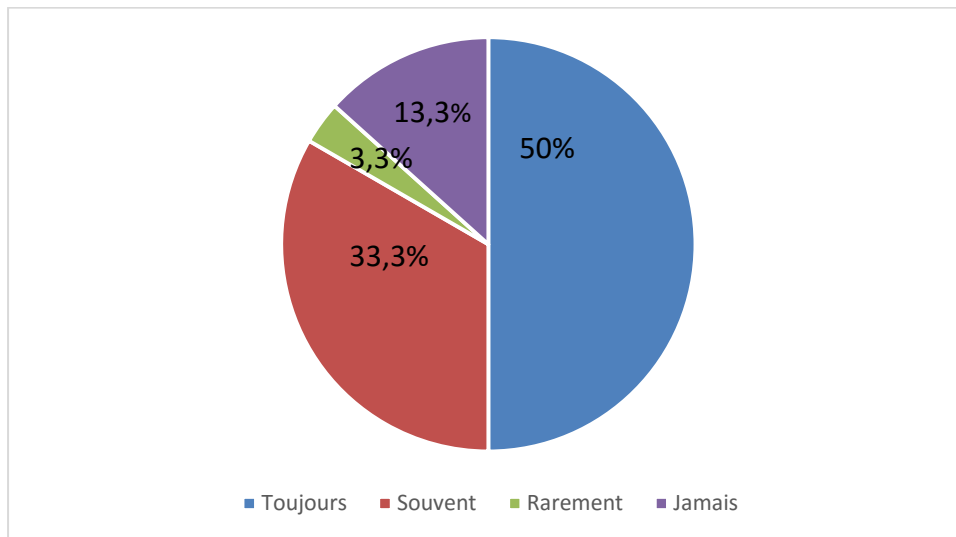
**Tableau N°45** : l'incidence de l'acquisition de nouvelles connaissances post-formation sur les salaries.

Appréciation	Fréquence	Pourcentage
Toujours	15	50
Souvent	10	33,33%
Rarement	1	3,33%
Jamais	4	13,33%
Total	30	100%

**Source** : Elabore par nous-mêmes sur la base de résultat de notre enquête.

### CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

**Figure N°55** : évaluation l'incidence de l'acquisition de nouvelles connaissances post-formation sur les salaires.



**Source** : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de tableau.

Selon les résultats du cercle relatif, on peut affirmer que l'influence de l'acquisition de nouvelles connaissances après une formation sur les salaires est toujours présente dans 50% des cas, souvent dans 33,33% des cas, rarement dans 3,33% des cas, et jamais dans 13,33%.

**Axe N°04** : La relation entre la formation continue et la performance organisationnelle

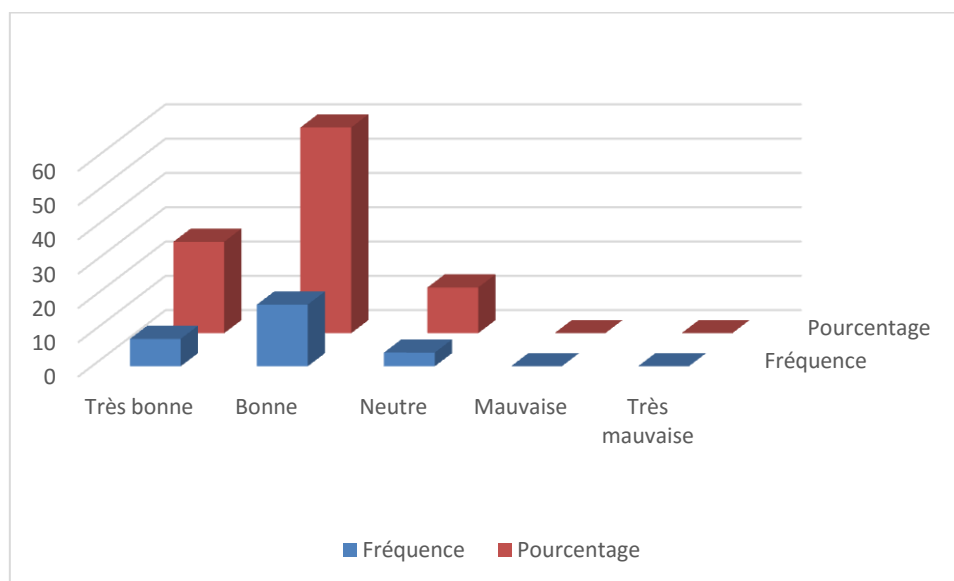
**Tableau N° 46** : appréciation de la formation proposée par l'entreprise NAFTAL GPL.

Appréciation	Fréquence	Pourcentage
Très bonne	8	26,66%
Bonne	18	60%
Neutre	4	13,33%
Mauvaise	0	0%
Très mauvaise	0	0%
Total	30	100%

**Source** : Elabore par nous-mêmes sur la base de résultat de notre enquête.

## CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

**Figure N° 56** : évaluation de la formation proposée par l'entreprise NAFTAL GPL.



**Source** : élabore par nous-mêmes sur la base des résultats de tableau.

D'après les données présentées dans le graphique, il est clair que l'appréciation de la formation proposée par l'entreprise NAFTAL est majoritairement positive. Environ 26,66% des répondants l'ont jugée très bonne. Tandis que 60% l'ont évaluée comme bonne. Seulement 13,33% ont donné une évaluation neutre, et aucun répondant n'a jugé la formation comme mauvaise ou très mauvaise. Ces résultats indiquent une satisfaction générale élevée parmi les participants à la formation proposée par NAFTAL.

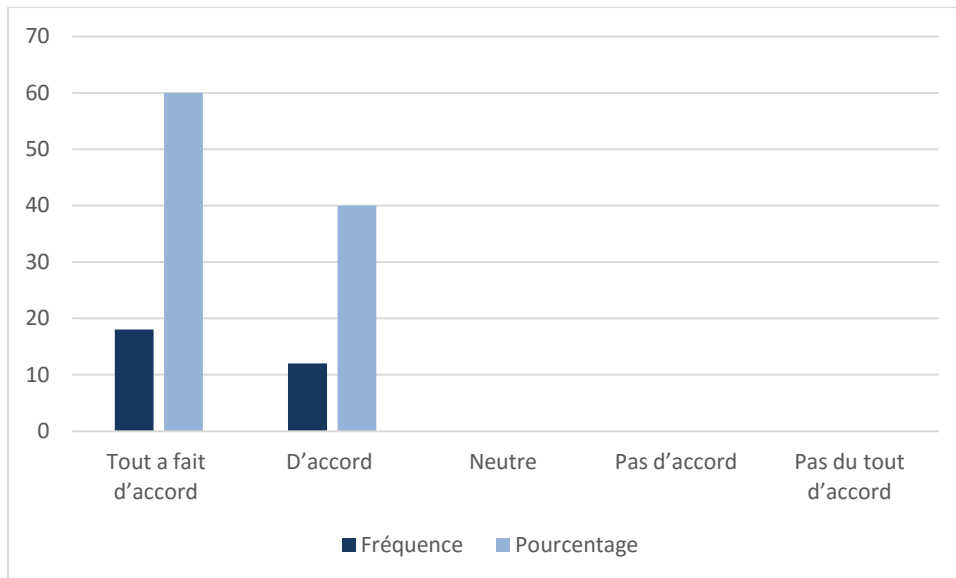
**Tableau N°47** : l'importance de la formation pour la performance organisationnelle.

Appréciation	Fréquence	Pourcentage
Tout a fait d'accord	18	60%
D'accord	12	40%
Neutre	0	0%
Pas d'accord	0	0%
Pas du tout d'accord	0	0%
Total	30	100%

**Source** : Elabore par nous-mêmes sur la base de résultat de notre enquête.

## CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

**Figure N°57** : évaluation de la formation pour la performance organisationnelle.



**Source** : élabore par nous-mêmes sur la base des résultats de tableau.

En se basent sur les données du graphique, on peut conclure que l'importance de la formation pour la performance organisationnelle dans l'entreprise NAFTAL GPL est perçue de manière positive. En effet, 60% des répondants sont tout à fait d'accords sur son importance, e 40% sont simplement d'accord. Aucun des participants n'a exprimé un désaccord ou une neutralité envers l'importance de la formation pour la performance organisationnelle de l'entreprise NAFTAL. Ces chiffres suggèrent que la majorité des employés reconnaissent et apprécient l'impact positif de la formation sur la performance globale de l'entreprise.

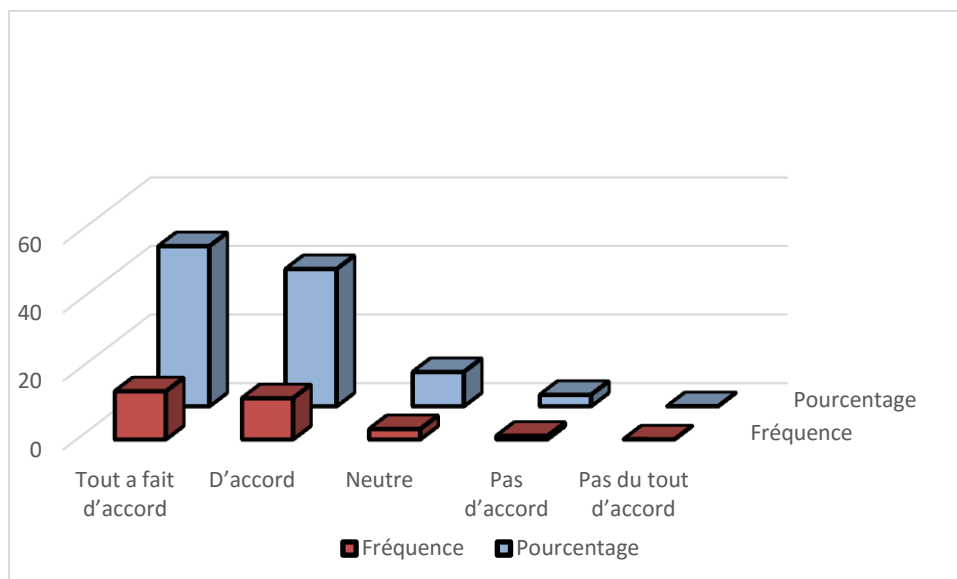
**Tableau N° 48** : l'impact de la formation continue sur la performance individuelle dans l'entreprise NAFTAL GPL.

Appréciation	Fréquence	Pourcentage
Tout a fait d'accord	14	46,66%
D'accord	12	40%
Neutre	3	10%
Pas d'accord	1	3,33%
Pas du tout d'accord	0	0%
Total	30	100%

**Source** : Elabore par nous-mêmes sur la base de résultat de notre enquête.

## CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

**Figure N° 58 :** évaluation d'impact de la formation continue sur la performance individuelle dans l'entreprise NAFTAL GPL.



**Source :** élabore par nous-mêmes sur la base des résultats de tableau.

En se basant sur les données du graphique, on peut conclure que l'impact de la formation continue sur la performance individuelle dans l'entreprise NAFTAL est globalement perçue de manière positive. Environ 46,67% des participants sont tout à fait d'accord sur son impact, tandis que 40% sont simplement d'accord. Seulement 10% ont exprimé une neutralité envers cet impact, 3,3% sont en désaccord, et aucun participant n'est pas du tout d'accord. Ces résultats suggèrent que la majorité des employés reconnaissent l'importance de la formation continue pour améliorer leur performance individuelle au sein de l'entreprise NAFTAL.

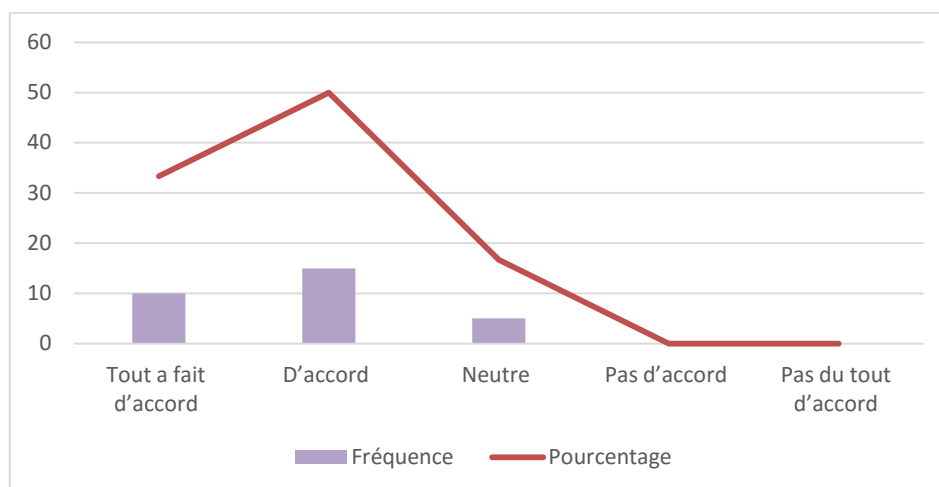
**Tableau N° 49 :** l'impact de la formation continue sur la performance globale dans l'entreprise NAFTAL GPL.

Appréciation	Fréquence	Pourcentage
Tout a fait d'accord	10	33,33%
D'accord	15	50%
Neutre	5	16,66%
Pas d'accord	0	0%
Pas du tout d'accord	0	0%
Total	30	100%

**Source :** Elabore par nous-mêmes sur la base de résultat de notre enquête.

## CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

**Figure N° 59 :** évaluation d'impact de la formation continue sur la performance globale dans l'entreprise NAFTAL GPL.



**Source :** élabore par nous-mêmes sur la base des résultats de tableau.

D'après les données du graphique, on peut conclure que l'impact de la formation continue sur la performance globale dans l'entreprise GPL est majoritairement positif. Environ 33,33% des participants sont tout à fait d'accord sur cet impact, tandis que 50% sont simplement d'accord. Seulement 16,66% ont exprimé une neutralité envers cet impact, et aucun n'a exprimé un désaccord ou une forte opposition. Ces résultats suggèrent que la majorité des employés reconnaissent et apprécient l'effet positif de la formation continue sur la performance globale au sein de l'entreprise GPL.

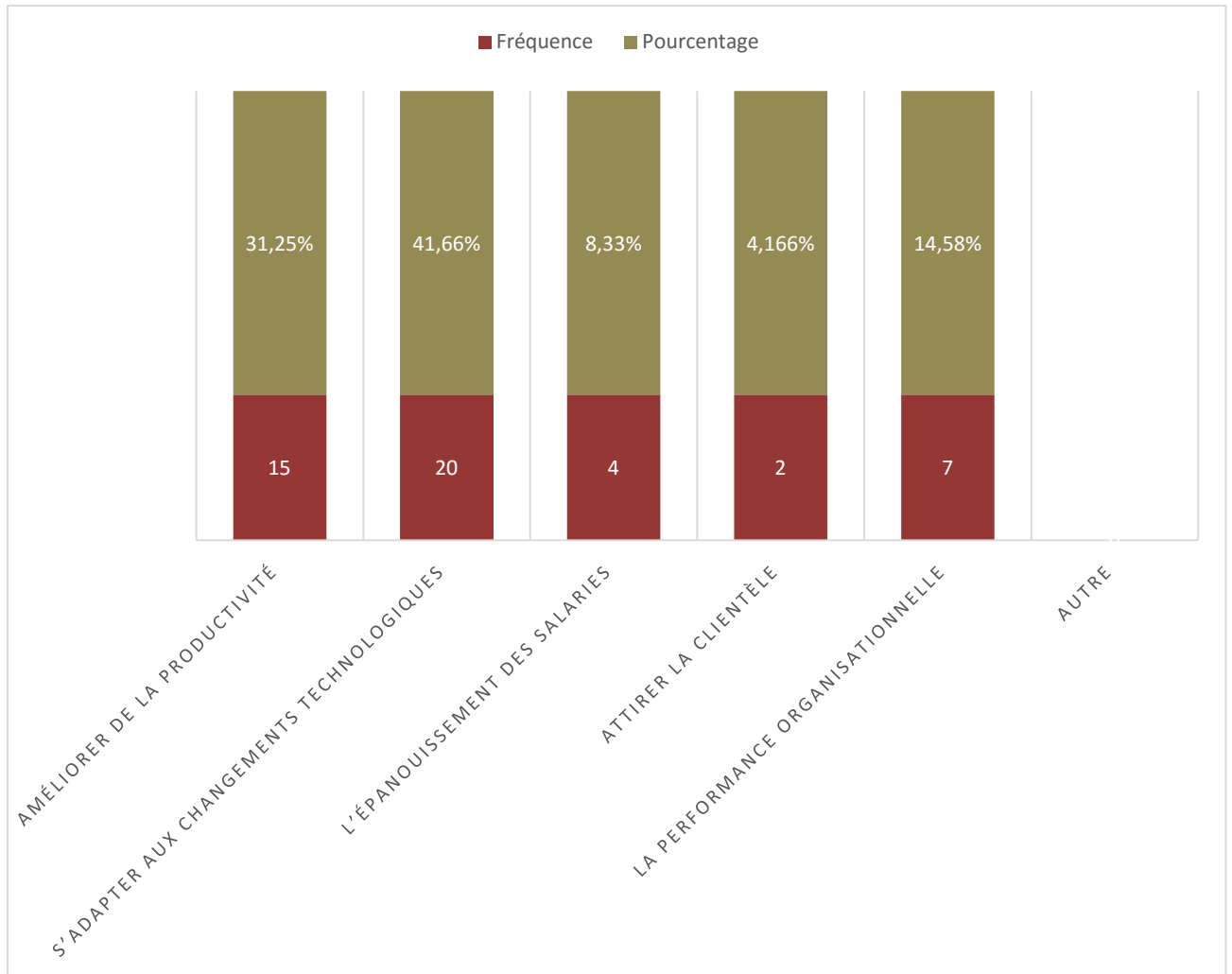
**Tableau N°50 :** l'objectif de la formation continue pour l'entreprise NAFTALGPL.

Appréciation	Fréquence	Pourcentage
Améliorer de la productivité	15	31,25%
S'adapter aux changements technologiques	20	41,66%
L'épanouissement des salariés	4	8,33%
Attirer la clientèle	2	4,16%
La performance organisationnelle	7	14,58%
Autre	0	0%
Total	48	100%

**Source :** Elabore par nous-mêmes sur la base de résultat de notre enquête.

## CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

**Figure N°60** : évaluation de l'objectif de la formation continue pour l'entreprise NAFTAL GPL.



**Source** : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de tableau.

**Remarque** : le total des fréquences est de 48 car chaque travailleur a coché plusieurs réponses pour chaque question, ce qui a conduit à un total cumulatif plus élevé que le nombre total de travailleurs dans l'échantillon, qui est de 30.

D'après les données du graphique, l'objectif de la formation continue pour l'entreprise NAFTAL est réparti comme suit :

- 31,25% des participants estiment que l'objectif est d'améliorer la productivité.
- 41,67% pensent que l'objectif est de s'adapter aux changements technologiques.
- Seulement 8,3% considèrent que l'objectif est l'épanouissement des salariés.
- 4,16% pensent que c'est pour attirer la clientèle.

## CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

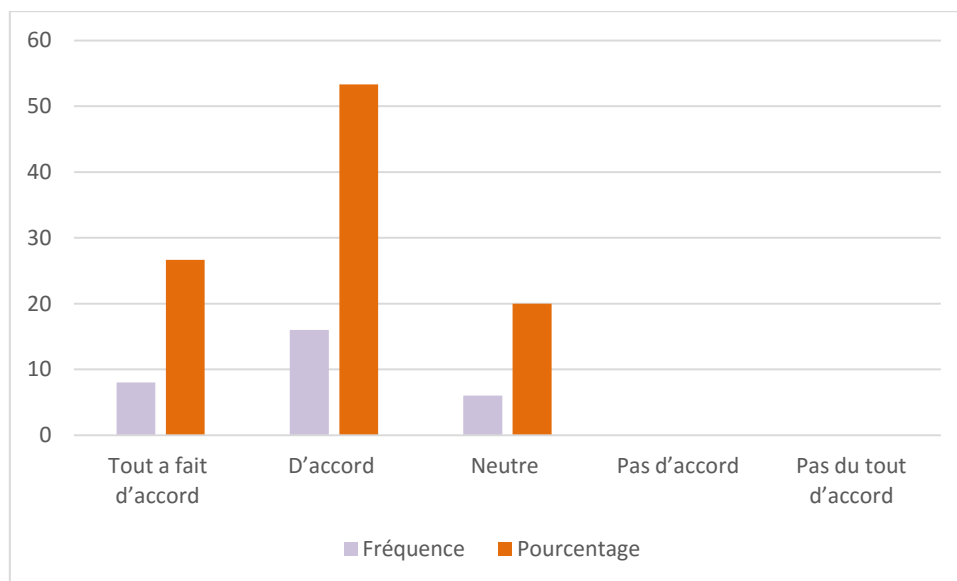
- En fin, 14,58% estiment que l'objectif est la performance organisationnelle et aucun n'a mentionné d'autres objectifs spécifiques.

**Tableau N°51** : l'attitude des salariés envers l'amélioration de la performance organisationnelle par le suivi et l'évaluation de la formation effectuée.

Appréciation	Fréquence	Pourcentage
Tout a fait d'accord	8	26,66%
D'accord	16	53,33%
Neutre	6	20%
Pas d'accord	0	0%
Pas du tout d'accord	0	0%
Total	30	100%

**Source** : Elabore par nous-mêmes sur la base de résultat de notre enquête.

**Figure N°61** : évaluation de l'attitude des salariés envers l'amélioration de la performance organisationnelle par le suivi et l'évaluation de la formation effectuée.



**Source** : élabore par nous-mêmes sur la base des résultats de tableau.

D'après les résultats du graph, on peut dire que la plupart des salariés sont d'accord pour améliorer la performance de l'entreprise en suivant et évaluant la performance. En détail, 26,66% sont tout à fait d'accord, 53,33% sont d'accord, et 20% sont neutres à ce sujet.

Personne n'a exprimé ne pas être d'accord ou pas du tout d'accord. Cela montre un soutien

### CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL

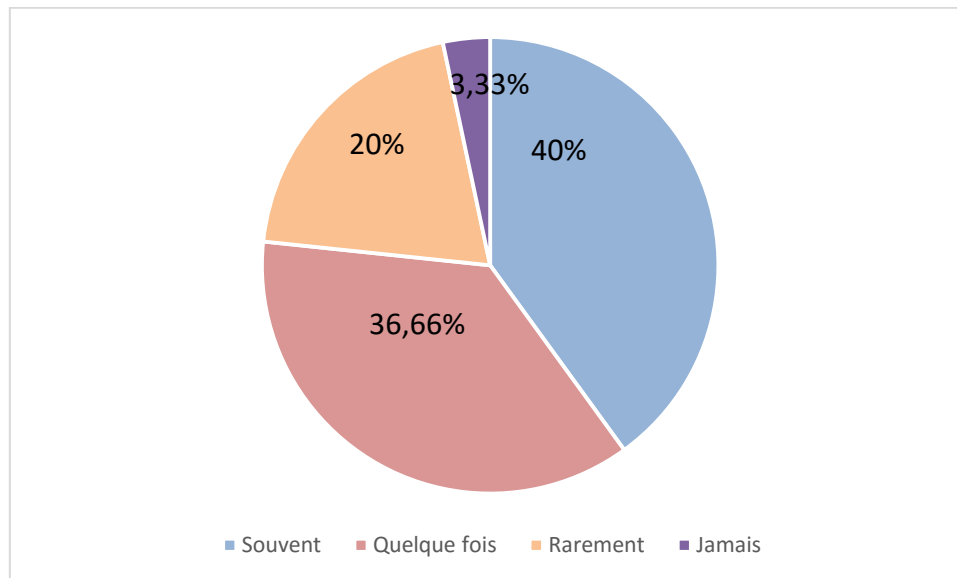
généralisé des salariés pour cette approche d'amélioration de la performance organisationnelle.

**Tableau N°52** : évaluation des salariés chez NAFTAL.

Appréciation	Fréquence	Pourcentage
Souvent	12	40%
Quelque fois	11	36,66%
Rarement	6	20%
Jamais	1	3,33%
Total	30	100%

**Source** : Elabore par nous-mêmes sur la base de résultat de notre enquête.

**Figure N°62** : évaluation des salariés chez NAFTAL.



**Source** : élabore par nous-mêmes sur la base des résultats de tableau.

D'après les résultats, on peut conclure que chez NAFTAL, 40% des salariés sont évalués souvent, 36,66% sont évalués quelques fois, 20% sont évalués rarement, et seulement 3,33% ne sont jamais évalués. Cela indique que la majorité des salariés sont évalués à des fréquences régulières, mais il y a aussi une partie qui reçoit des évaluations moins fréquentes, voire pas du tout dans le cas de 3,33% des salariés.

## **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

---

### **3.5 Analyse générale :**

Tout au long de ce chapitre, l'objectif principal est de fournir des réponses aux questionnaires qui évaluent dans quelle mesure les programmes de formation et les actions mises en place peuvent contribuer à améliorer la performance globale de l'organisation "Le stage que nous avons effectué chez Naftal, incluant l'observation avec le responsable de la formation, nous a permis de comprendre le déroulement des actions de formation. En réalité, la formation est une politique mise en œuvre au sein de l'organisation qui nécessite de suivre tout un processus.

D'après les réponses aux questions que nous avons posées, il est essentiel que cette politique de formation soit intégrée dans le cadre d'une planification stratégique des ressources humaines, ce qui confirme notre première hypothèse selon laquelle la formation continue est une politique appliquée par la société NAFTAL.

Les résultats de l'enquête menée à l'aide du questionnaire auprès des employés ayant suivi des formations mettent en lumière que la formation est un outil essentiel pour le développement des compétences des salariés. En fait, d'après l'enquête, 80% des salariés interrogés estiment que les formations qu'ils ont suivies les ont aidés à acquérir des connaissances et des qualifications professionnelles, tout en renforçant leurs compétences. Ces conclusions confirment pleinement notre deuxième hypothèse selon laquelle la formation est moyenne de développement des compétences et d'acquisition des connaissances et qualification.

Effectivement, la confirmation de la troisième hypothèse selon laquelle il existe une relation positive entre la formation continue et la performance organisationnelle est une découverte significative issue de notre recherche. Lorsque les employés acquièrent de nouvelles compétences et connaissances grâce à la formation continue, cela peut se traduire par une amélioration de leur efficacité, de leur productivité et de leur engagement au travail. Une main-d'œuvre bien formée est souvent plus motivée, compétente et capable de contribuer de manière plus significative aux objectifs et à la réussite globale de l'organisation. Ainsi, investir dans la formation continue peut non seulement renforcer les compétences individuelles des employés, mais également avoir un impact positif sur la performance globale de l'entreprise.

## **CHAPITRE III : La formation continue de personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sien de l'entreprise NAFTAL GPL**

---

### **Conclusion :**

Nos constats confirment sans aucun doute que NAFTAL GPL attache une grande importance à la formation de ses collaborateurs.

Les réponses à notre enquête montrent clairement que la formation continue a un effet positif et significatif sur les performances de l'entreprise.

L'entreprise investit dans le développement des compétences et de l'expertise de ses employés, ce qui se traduit par une productivité accrue.

De plus, la formation favorise l'innovation en stimulant la créativité et en augmentant la capacité des employés à s'adapter au changement.

Enfin, la formation joue un rôle important dans la rétention des talents en montrant aux collaborateurs qu'ils sont valorisés et en leur offrant des opportunités d'évolution professionnelle.

Globalement, la stratégie de formation de NAFTAL est un investissement stratégique qui améliore la performance globale de votre entreprise et vous permet d'atteindre vos objectifs.



**CONCLUSION  
GÉNÉRALE**

### *Conclusion générale*

Dans l'entreprise NAFTAL GPL à Tizi Ouzou, la formation continue a un impact majeur sur la performance organisationnelle. En investissant dans le développement des compétences de ses employés à travers des programmes de formation continue adaptés au secteur du GPL, NAFTAL GPL peut accroître sa productivité, améliorer la qualité de ses services et renforcer sa position concurrentielle sur le marché. Les employés formés seront plus motivés, engagés et aptes à relever les défis spécifiques liés à l'industrie du GPL, ce qui se traduira par une performance organisationnelle améliorée et durable au sein de l'entreprise NAFTAL GPL à Tizi Ouzou.

La performance concerne les résultats obtenus par un individu ou une organisation dans l'accomplissement de ses objectifs. Elle peut être mesurée par des critères tels que la productivité, la qualité du travail, et l'efficacité.

Tant dit que La performance organisationnelle, quant à elle, se réfère aux résultats globaux d'une entreprise en termes de rentabilité, de satisfaction des clients, et de positionnement sur le marché. Elle prend en compte la performance individuelle des employés ainsi que celle des différents départements pour évaluer la réussite de l'organisation dans son ensemble.

Le lien entre la performance et la compétence est crucial. La compétence des individus et des équipes influence directement la performance. En effet, des employés compétents, dotés des connaissances, des compétences et des aptitudes nécessaires, sont plus susceptibles de contribuer positivement à la performance globale de l'organisation. Ainsi, investir dans le développement des compétences des employés peut améliorer significativement la performance organisationnelle.

Après avoir exploré les déterminants de la performance organisationnelle, il est essentiel d'examiner comment la formation continue du personnel joue un rôle clé dans l'amélioration et la durabilité de cette performance.

La formation initiale et continue assure que les employés sont bien équipés pour répondre aux défis actuels et futurs de leur travail. Le lien étroit entre la formation et les compétences garantit que les employés sont toujours prêts à performer au plus haut niveau. Enfin, l'impact de la formation continue se manifeste par une productivité accrue,

## CONCLUSION GENERALE

---

une meilleure qualité de travail, une plus grande motivation, une innovation constante et une réduction du turnover, tous contribuant à la réussite globale de l'organisation.

A travers de notre stage pratique au sein de l'entreprise NAFTAL GPL nous avons pu constater que la formation continue a contribué à la réalisation des objectifs, l'augmentation de la performance et le développement de l'entreprise.

L'entreprise aujourd'hui doit donner une grande importance à la formation qui est un moyen de développement du personnel ainsi que la performance

Le but de notre recherche était d'étudier la formation professionnelle continue (FPC) au sein de NAFTAL, et l'objectif principal de cette recherche était de déterminer l'impact de la FC sur le développement des performances de NAFTAL.

Sur la base de ce travail, nous avons conclu que la formation est un investissement stratégique qui permet d'améliorer la qualité, la pertinence. Elle fait également partie intégrante de la politique de gestion des ressources humaines et constitue une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les compétences des travailleurs en fonction de l'évolution des emplois.

Notre problématique s'articule autour d'une question clé : « La formation continue du personnel impacte-elle la performance des organisations ?

Dans l'entreprise NAFTAL GPL à Tizi Ouzou, la formation continue a un impact majeur sur la performance organisationnelle. En investissant dans le développement des compétences de ses employés à travers des programmes de formation continue adaptés au secteur du GPL, l'entreprise peut accroître sa productivité, et améliorer la qualité de ses services. Les employés formés seront plus motivés, engagés et aptes à relever les défis spécifiques liés à l'industrie du GPL, ce qui se traduira par une performance organisationnelle améliorée et durable au sein de NAFTAL GPL.

## CONCLUSION GENERALE

---

En plus de la 1<sup>er</sup> hypothèse de notre recherche selon laquelle la formation continue est une politique appliquée à NAFTAL, nous avons constaté que la formation dans l'entreprise est un facteur d'adaptation et d'ajustement, et que NAFTAL accorde une grande importance à la formation de ses employés afin d'acquérir de nouvelles connaissances, méthodes et techniques de travail, d'intégration et d'efficacité dans le but de la performance organisationnelle.

Dans la 2<sup>ème</sup> hypothèse de notre recherche, La formation continue permet aux employés de NAFTAL d'actualiser leurs compétences existantes, d'en acquérir de nouvelles et d'obtenir des qualifications supplémentaires. Cela peut se traduire par une meilleure adaptation aux nouvelles technologies, une plus grande expertise dans leur domaine et une capacité accrue à relever les défis professionnels. En investissant dans la formation continue, NAFTAL favorise la croissance et le développement de ses employés, ce qui peut se traduire par une amélioration de la qualité du travail et une plus grande satisfaction au travail.

Pour expliquer la 3<sup>ème</sup> hypothèse, d'après les résultats de notre étude ont montré qu'il existe une corrélation positive entre les investissements dans la formation des employés et la performance globale d'une organisation comme NAFTAL. En offrant des opportunités de formation continue, l'entreprise peut améliorer la productivité de ses employés, renforcer leur engagement et leur satisfaction au travail, réduire les erreurs et les temps d'arrêt, et stimuler l'innovation. Ces facteurs combinés peuvent conduire à une amélioration significative de la performance organisationnelle de NAFTAL.

Tout au long de ce travail à travers l'ensemble des documents et des ouvrages présentés, nous avons voulu mettre en évidence l'impact de la formation continue sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise NAFTAL GPL.

A la lumière des résultats de notre étude que nous avons effectuée au niveau de district GPL de Tizi ousou, nous constatons que cette dernière consacre des efforts importants, pour la formation continue comme axe de préoccupation majeure qui poursuit un processus continu du développement des compétences,

La formation continue mise en place au sein de l'entreprise ont contribué à améliorer les compétences des employés leur motivation et leur efficacité au travail, ces éléments ont directement influencé la productivité et la rentabilité de l'organisation de plus cette recherche a souligné l'importance d'investir dans la formation continue pour assurer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise.

## CONCLUSION GENERALE

---

L'élaboration d'une mémoire de recherche est un processus complexe qui implique la navigation à travers un paysage de connaissances existantes tout en explorant de nouvelles voies intellectuelles. Cependant, ce parcours n'est pas sans défis. Tout au long de notre travail, nous avons été confrontés à des limites de recherche et à des obstacles qui ont influencé la portée et la profondeur de notre étude

Lors de notre travail, nous avons été confrontés à plusieurs défis qui ont affecté notre capacité à mener à bien notre recherche. Parmi ces défis, nous n'avons pas pu réaliser le calcul des indicateurs de performance au sein de Naftal GPL, ni évaluer les coûts de formation. De plus, nous avons rencontré des obstacles pratiques, tels que des pannes de PC, des problèmes de connexion Internet, des coupures fréquentes d'électricité à l'université, et même des difficultés pour trouver un lieu de stage approprié. Ces obstacles ont limité notre capacité à collecter des données et à mener des analyses approfondies.

Pour les futurs étudiants intéressés par ce domaine, il est fortement recommandé d'entamer leur recherche de stage pratique de manière précoce afin de minimiser le stress et d'acquérir une compréhension approfondie de la pratique professionnelle. Il est également conseillé de sélectionner une entreprise ayant une présence concurrentielle à l'échelle nationale. De plus, il est opportun de négocier des délais prolongés pour obtenir des résultats optimaux dans le cadre de votre sujet d'étude. Initiez vos démarches de recherche en explorant divers sites et en consultant des professionnels en ligne, tout en veillant à reformuler les informations pour prévenir le plagiat. Bonne chance pour votre recherche.

# Reference bibliographique

## Ouvrage :

- AKKACHA Hakima, DAOUDI Salah, KHIAT Assya (2019) « Comment la gestion des compétences permet-elle de garantir l'employabilité de l'individu ».
- Alain Fernandis (2011), « *les nouveaux tableaux de bord des managers* » 5eme édition.
- ALAZARD .C & SEPARIS (2010); « contrôle de gestion » Ed. Dunod.
- ASTIER PHILIPPE. PATRICK CONJARD. BERNARD DEVIN, PAUL Lyon, (2013) acquérir et transmettre les compétences ; 1<sup>er</sup> édition, édition anact Lyo.
- BARTHOD MICHEL, Daniel Pernis et autre(1987) «Développement des compétences et stratégie de l'entreprise» édition d'organisation paris,
- BARZUCCHETTI S, CLAUDE.J.F(1995) « évaluation de la formation et performance d'entreprise », édition liaisons.
- BELLANGE Christian ;(2012) « guide pratique du manager de formation » ; Alger ; ESG.
- BENCHEMAM, FAYCEL Géraldine Galindo, 2013 « Gestion des ressources humaines », 4eme édition, Paris.
- Bouin X, F.X, Simon, (2003,2006) « comprendre et maitriser les outils de gestion a fins opérationnel », Edition, Paris.
- BOURGUIGNON. A, (Juillet 1995) « Peut-on définir la performance ? », Française, comptabilité et environnement.
- Bratton, John & Gold, Jeffrey. (2017). "Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Théorie et Pratique" (5e édition). Pearson Éducation. Pages 1-100.
- BURNES. MARTINE (2013) « Sciences de gestion », Edition Hachette, Paris.
- Burnes. Martine, (2013). « Science de gestion », édition Hachette, Paris.
- COHEN-HAEGEL Annick, (2010) « toute la fonction RH », Edition Dunod, paris.
- Cohen-Heagi Annick, (2010), toutes la fonction ressources humaines, DUNOD, 2ème édition, paris.
- Cokins, Gary. (2016). "Gestion de la Performance : Intégrer l'Exécution de la Stratégie, les Méthodologies, le Risque et l'Analyse". Éditions EMS. Pages 1-250.

- DARBLET, MICJEL et AL, (1998) « Notion fondamentales de gestion d'entreprise », Edition Foucher, Paris.
- Dessler, Gary. (2017). "Gestion des Ressources Humaines" (15e édition). Pearson Éducation. Pages 1-50.
- DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNDO, paris.
- Durand R « ressources et performance in B suélinJ-I. ARRégle ; management stratégique compétence » Edition Paris.
- ELLUL, F (avril 2003) « Un Tableau De Bord : Pourquoi, Pour Qui Et Comment ? », La Lettre du CEDIP - En lignes n° 25.
- Françoise Giraud ; Olivier Saulpic ; Gérard Naulleau, Marie-Hélène Delmond, Pierre-Laurent Bescos(2004), « Contrôle de gestion et pilotage de la performance » 2eme édition, Gualino éditeur, EJA – Paris.
- GADINL, GUERIN, FPIGERE F, (1997) « GRH, pratiques et éléments de théorie, édition DUNOD, paris.
- GIARDIN Ph. et al, (2005). « Performance et al. Indicateurs et tableaux de bord ».Lavoissier.
- GIRAUD.F, SAUPLICO.O, NAULLEAU. Get AL. (2004) « Contrôle de gestion et pilotage de la performance » 2eme édition, Gualino.
- Goldstein, Steven J. & Wilson, Jerry L. (2017). "Formation et Développement dans les Organisations" (3e édition). Dunod. Pages 1-150.
- HONORÉ Bernard (1980), « Pour une pratique de la formation, La réflexion sur les pratiques », Paris, Payot.
- IMBERT J, (2007) « Les tableaux de bord RH », (Les indicateurs RH suivis par la direction générale) Edition d'Organisation, Paris.
- Jean. P. 1996 « anciens, le savoir en action-Des connaissances à la performance », Edition d'organisation, paris.
- KALIKA MICHEL(1995) « structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », Economica.
- KAPLAN.R, NORTON.D, (2003) « le tableau de bord prospectif », édition d'organisation, Paris.
- KERKOUB, A.I. (2016) « Formation, Gestion Administrative du personnel »p 149

- KHEMAKHEM.A (1976) « *dynamique du contrôle de gestion* » 2 édition, DUNOD, Paris.
- KIRK PATRICK D.L. and KIRKPATRICK.J.D (2006), *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, berrettkoehlen, 3em edition.
- LANGLOIS L. et all, (2008) « *contrôle de gestion* », Edition BERTI, Alger.
- LE BOTER GUY ;(2004) ; « *compétence individuelles et collectives* », édition d'organisation, paris.
- LE BOTERF GUY, (1999) « *d'ingénierie des compétences* » édition organisation, Paris.
- Le Boterf Guy, (2000) « *L'évaluation des compétences.* », Editions d'Organisation, Paris.
- LE BOTERF GUY, (2000) *construire les compétences individuelle et collectifs*, 4editions, édition d'organisation ; paris.
- LE BOYER CLAUDE LEVY, (2002) « *évaluation du personnel, objectifs* » édition d'organisation, paris.
- LE BOYER Claude Levy, (2008) *la gestion de compétence*, édition de l'organisation, paris.
- LECOEUR.E (2008) « *La gestion des compétences* », Edition de Boeck, Bruxelles.
- LIER APPROCHE (2006) « *compétence et pratique et formation Annick Cohen toute la formation RH* » duodi, paris.
- LORINO Philips, (2003), « *méthode et pratique de la performance* » édition les éditions d'organisation, Paris.
- Lusthaus Charles, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden et George Plinio Montalvan(2003) « *Evaluation organisationnelle* », édition PADIE, Canada.
- Lutas Charles, Marie Helene adein, Gary Anderson, Fred Carden, (1998) « *Améliorer la performance organisationnelle* » manuel d'auto évaluation (canada).
- MEIGNANT Alain, (2003) : « *Manger la formation* », paris édition Liaison.
- MICHEL S, LEDRU M (1991) : « *capital-compétence dans l'entreprise* », éditeur : ESF (éducation sans frontière).
- MORIN.E-M, SAVOIE.A et BEAUDIN.G, (1994) « *l'efficacité de l'organisation-théories, représentations et mesure* », MONTREAL.
- Otley David (December 1999); Lancaster University "Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research».

- Peretti Jean- Mari (mars 2007). « Ressources humaines et gestion des personnes ». 6eme éditions, librairie Vuibert.
- Peretti JEAN marie, (2009) ressources humaines, Vuibert, 11ème édition.
- Peretti, Jean-Marie (2015) Dictionnaire des ressources humaines, 7ème édition, Vuibert.
- PHILIPPE ERAY, (1999), « précis de développement des compétences concilier formation et organisation » éditions liaison, paris.
- SALQUIN.J, G.SHIER, (2009) « *Responsable et pilotage de la performance* »édition Hachette, Paris.
- SEKIOU Lakhdar, (1993) « la gestion des ressources humaines », Québec : Deballec.
- SELMER .Caroline(1998) : » concevoir un tableau de bord de gestion », édition Dunod, Paris.
- SILICE SAINT, ONGE et VICTOR HAINES, (2007) « *Gestion des performances au travail* », Edition de BOCECK, 1 édition BUXELLES, Paris.
- SOYER J. (2002) « Fonction formation », 2ème édition, Ed : d'Organisation, Paris.
- Soyer JACQUES, (2003) « Fonction formation », édition d'organisation, Paris.
- SOYER JACQUES, 2003 « fonction formation » 3ème édition, Edition Organisation, Groupe EYRELLES, Paris.
- SOYER, J. (1999) « Fonction formation », Edition d'organisation.
- THIERRY ARBOUIN ;(aout 2006) ; «ingénierie de formation pour l'entreprise », 2eme édition, Dunod, Paris.
- Vern Christine, 2002. « L'évaluation des compétences », Ed, liaison, paris.
- YAHYAOUI ABDERRAHMANE, (1997) « Législation et réglementation du travail », Edition palais du livre, Alger.

#### Site Web :

- ✓ « Comment améliorer la performance de votre entreprise ? » (12-10-2022.). Raymond Chabot Grant Thornton. <https://www.rcgt.com/fr/nos-conseils/comment-ameliorer-performance-organisationnelle-entreprise/ncurrentiel>. consulté le 31-03-2024 a 10 :22 min.
- ✓ « Les défis actuels de la formation professionnelle pour les PME »<https://cpformation.com/les-defis-actuels-de-la-formation-professionnelle-pour-les-pme/>consulté le 26-04-2024 a 11 :59 min.
- ✓ « *Comment Améliorer La Performance Organisationnelle d'Une Entreprise ?* », (s.d.)

- ✓ « EVALUATION DES ACTIONS DE FORMATION » (Avril 2001), UCANSS  
FORMATION PROFESSIONNELLE,  
<http://lotoformation.free.fr/ressources/evaluation/evaluationUncass.pdf> /Consulter le 01-05-2024 a 16 :22 min.
- ✓ « Formations : Formation Développement Personnel Appliqué - Cegos, (s.d) ». <https://www.cegos.fr/formations/developpement-personnel> consulté le 30-03-2024 a 13 :11min.
- ✓ « Guide visuel pour améliorer la performance organisationnelle » (9 Mai 2022) <https://creately.com/blog/fr/diagrammes/ameliorer-les-performances-organis>
- ✓ Alexandra. (2023, 14 septembre). « Amélioration de la performance opérationnelle ou organisationnelle d'une entreprise ». [.https://www.advaloris.ch/organisation-entreprise/amelioration-de-la-performance-operationnelle-ou-organisationnelle-dune-entreprise](https://www.advaloris.ch/organisation-entreprise/amelioration-de-la-performance-operationnelle-ou-organisationnelle-dune-entreprise) Consulté le 30-03-2024 a 13 :48
- ✓ Belghanami Wassila, Nadjat(Juin 2017), « la compétence et la performance des ressources humaines »,N°04. [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj3w5CN6qFAxWsT6QEHbs\\_BtwQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.asjp.cerist.dz%2Fen%2FdownArticle%2F451%2F4%2F1%2F65888&usg=AOvVaw3ft-BPltpSOoOTE\\_CVQ3KQ&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj3w5CN6qFAxWsT6QEHbs_BtwQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.asjp.cerist.dz%2Fen%2FdownArticle%2F451%2F4%2F1%2F65888&usg=AOvVaw3ft-BPltpSOoOTE_CVQ3KQ&opi=89978449) Consulté le 07-04-2024 a 11 :00 min
- ✓ BENDIABDELLAH. Abdesselem BENSIKADDOUR Karima(2008), "La compétence : dimension humaine de la qualité totale " Université de Mostaganem Algérie - Magister en management ; [https://www.memoireonline.com/06/12/5966/m\\_La-competence-dimension-humaine-de-la-qualite-totale59.html](https://www.memoireonline.com/06/12/5966/m_La-competence-dimension-humaine-de-la-qualite-totale59.html) consulté le 07-04-2024 a 10 :27min
- ✓ Bhatnagar Karishma (2023), »5exemples d'objectifs de performance des employés à ne pas manquer en 2024 »gestion des performances, <https://blog.empuls.io/fr/employee-performance-goals-examples/#author-details> consulté le 04-04-2024 à 15 :50 min.
- ✓ Bourgeois-Bougrine, S., & Brangier, É. (2021). *Performance organisationnelle*. Cairn.info ; Dunod.<https://www.cairn.info/ergonomie-150-notions-cles--9782100822126-page-389.htm> consulté le 23-03-2023 a 11 :34 min.
- ✓ Comment évaluer le cout de conception d'une formation ? (23 mai 2013) <https://www.sia-partners.com/fr/publications/publications-de-nos-experts/comment-evaluer-le-cout-de-conception-dune-formation> Consulté le 08-05-2024 A 07 :25 min

- ✓ Décret n° 82-298 su 4 septembre 1982, article 2  
<https://lentrepreneuralgerien.com/images/pdf/impots/decret-82-298-org-finance-fp.pdf>  
consulté le 26-04-2024 à 9 :30.
- ✓ ELHANDAOULI.H (2006-2007) « (REFONTE DES TABLEAUX de BORD de LA DIRECTION TRESORERIE et REGLEMENT »-MAROC TELECOM.PDF, <https://pdfcoffee.com/refonte-des-tableaux-de-bord-de-la-direction-tresorerie-et-reglement-maroc-telecom-pdf-pdf-free.html> consulte le 23-03-2024 à 07 :59.
- ✓ France et Danemark (2023/1, N° 16) : « deux modèles de formation professionnelle continue aux impacts différenciés ? », pages 16 à 28 ; <https://www.cairn.info/revue-action-publique-recherche-et-pratiques-2023-1-page-16.htm> consulter le 22-04-2024 à 10 :57 min.
- ✓ François Martine (2019)La formation continue, levier de développement des compétences; Dans La formation professionnelle dans les services publics, pages 107 à 114 ;<https://www.cairn.info/la-formation-professionnelle-dans-les-services-pub--9782810908226-page-115.htm> Consulté le 03-05-2024 à 9 :45 min.
- ✓ Gizard, V. (2023, Octobre 27). *Performances Organisationnelle : les 6 Clés*. Réactive Exécutive ; <https://www.reactive-executive.com/performance-organisationnelle-les-cles-pour-atteindre-lexcellence> consulté le 30-03-2024 à 8 :55min.
- ✓ GRANGER ; Laurent « Comment fixer des objectifs SMART ? ».<https://www.manager-go.com/vente/methode-smart.htm> Consulté le 04-04-2024 à 15 :00 min.
- ✓ Handbook on Monitoring and Evaluating for Results. Evaluation Office 2002 ; <http://web.undp.org/evaluation/documents/handbook/me-handbook.pdf> consulté le 04-04-2024 à 16 :00 min.  
<https://culture-rh.com/mesurer-efficacite-formation-professionnelle/> Consulté le 08-05-2024 à 7 :14 min.  
<https://made-in-entreprise.fr/gerer-et-optimiser-son-entreprise/ameliorer-performance-organisationnelle-entreprise> consulté le 30-03-2024 à 13 :45.
- ✓ jacquel Stéphan, «Management, de la performance: des concepts aux outils », P4 [https://creg.acversailles.fr/IMG/pdf/Management\\_de\\_la\\_performance\\_des\\_concepts\\_aux\\_outils.pdf](https://creg.acversailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_des_concepts_aux_outils.pdf) Consulté le 05-04-2024 à 10 :13min.
- ✓ Journal officiel du la république algérienne N°31 (17 mai 1998) <https://www.joradp.dz/JO8499/1998/031/FP5.pdf> consulté le 26-04-2024 à 9 :48.

- ✓ *La Notion d'Indicateur de Performance : Tout Sur L'entreprise ...*, s.d.)  
<https://www.performancezoom.com/indicateur-performance.html> consulté le 26-03-2024 à 10 :02.
- ✓ LAHSANE Lakhdar (s.d) « Gestion des compétences, GP5 ; <https://pdfcoffee.com/pfc-gestion-des-competences-gp-5-pdf-free.html> consulté le 07-04-2024 à 10 :45min
- ✓ Le pilotage du plan de formation <https://apprendreéconomie.com/le-pilotage-du-plan-de-formation-2/> consulté le 01-05-2024 à 23 :14min.
- ✓ Le plan de formation : tout savoir sur ses conditions de réussite, avec un modèle <https://blog-gestion-de-projet.com/plan-de-formation/> consulté le 26-04-2024 à 12 :38min
- ✓ Le Rôle de La Formation Dans Le Développement Des Compétences Des Cadres Cas d'ICOTAL Et ALCOVEL PDF.  
<https://fr.scribd.com/document/432678716/Le-role-de-la-formation-dans-le-developpement-des-competences-des-cadres-cas-de-ICOTAL-et-ALCOVEL-pdf>  
Consulté le 01-05-2024 à 9 :21min
- ✓ Loi n° 06-24 du 26 décembre 2006, portant loi de finances pour 2007, article 79  
<https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2006/F200608> Consulté le 26-04-2024 à 9 : 40
- ✓ Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail  
<https://www.mtess.gov.dz/fr/loi-n-90-11-du-21-avril-1990-relative-aux-relations-de-travail-page-488-rectificatif/> Consulté le 26-04-2024 à 8 :30
- ✓ Lucie Aussel (3 Nov. 2014) Evaluer les dispositifs : le cas d'un dispositif de ' formation de l'enseignement supérieur agricole  
<https://core.ac.uk/download/pdf/50533388.pdf> Consulté le 01-01-2024 à 13 :43
- ✓ *Lusthaus Charles, et al (s, d), «AMELIORER LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE »*  
<https://idrc-crdi.ca/sites/default/files/openebooks/876-7/index.html> consulté le 30-03-2024 à 9 :15 min.
- ✓ *Manager Une Équipe En Remote : Le Mode D'emploi*, s.d.),  
<https://www.lesnouvellesrecrues.fr/blog/manager-equipe-remote> consulté le 29-03 à 06 :06
- ✓ MBZIBAIN Aurlien ; Richard NYIRENDA ; Ella HARUNA ; Marc PAVEY et Rufsana BEGUM, (2020), « Améliorer la gouvernance forestière à travers la formation et les forums sur la gouvernance forestière »

- [https://wlv.openrepository.com/bitstream/handle/2436/623573/Mbziban\\_chapitre\\_6.pdf?sequence=3](https://wlv.openrepository.com/bitstream/handle/2436/623573/Mbziban_chapitre_6.pdf?sequence=3) consulté le 24-04-2024 à 12 :57.
- ✓ Meilland Christèle (2023) « France et Danemark : deux modèles de formation professionnelle continue aux impacts différenciés ? »  
[https://www.cairn.info/revueactionpubliquerechercheetpratiques2023page16.htm?fbclid=IwAR2duR4\\_NOMHRDczYaCCOyUyJEfdqYnIXhQ8r2NPppAjqlfUA5cBhCdR08](https://www.cairn.info/revueactionpubliquerechercheetpratiques2023page16.htm?fbclid=IwAR2duR4_NOMHRDczYaCCOyUyJEfdqYnIXhQ8r2NPppAjqlfUA5cBhCdR08)  
Consulté le 21-04-2024 à 9 :29 min.
  - ✓ Oïl et Gas (s.d.) *Qu'est Ce Que La Balanced Scorecard (BSC) ?*  
<https://www.wevalgo.com/fr/savoirfaire/excellenceoperationnelle/pilotageperformance/balanced-scorecard> consulte le 29-03-2024 à 06 :3.
  - ✓ OUCHENE Nadia, ZAIR Wafia (S.d) « La Qualification Du Personnel Au Cœur de TQM »  
<https://fr.scribd.com/document/393502899/La-Qualification-Du-Personnel-Au-Coeur-de-TQM-Mme-OUCHENE-NadiaMlle-ZAIR-Wafia> consulté le 22-04-2024 à 8 :40min
  - ✓ *Performance de l'organisation : les indicateurs favoris.* (2018, Novembre 27).  
<https://pyx4.com/blog/performance-organisation-systeme-mesure-efficace/> Consulter le 26-03 à 10 :12.
  - ✓ Philippe Astier (2013) Op Cite. P.94.  
<https://shs.hal.science/halshs-01309727/document> consulter le 03-04-2024 à 21 :54 min.
  - ✓ PREVOST Anne-Claire (2020) L'efficacité d'une formation : comment la mesurer ?
  - ✓ RH et horaires de travail pour PME  
<http://www.agendrix.com/fr-fr/glossaire-rh/competences-techniques;consultez-le-03-05-2024> A 10:22 min.
  - ✓ Savoir, savoir-être, savoir-faire : différences et exemples (25 mai 2022)  
<https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/savoir-savoir-etre-savoir-faire-differences-et-exemples> consulter le 03-04-2024 à 20 :40min
  - ✓ Thierry Ardouin (2017) « Chapitre 4. Politique et diagnostic de formation » Ingénierie de formation ,pages 57à77 ;  
<https://www.cairn.info/ingenierie-de-formation--9782100769421-page-57.htm> consulté le 28-04-2024 à 19 :44 min.

## Mémoires ET Thèses :

- ❖ ACHIR Mohamed (2021-2022) « La formation, outils de développement de la performance dans l'entreprise. Cas de l'Algérienne des eaux (ADE) » Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion.
- ❖ AMIMER A, 2005-2006 « La mesure de la performance organisationnelle à travers le tableau de bord de gestion » management des organisations.
- ❖ ATTAB Dahbia, MELLAL Sylia. « Perception de la formation et construction de compétences au sein d'une entreprise publique Algérienne Cas : ALGERIE TELECOM » Mémoire de master académique en Management Stratégique des Entreprises, Tizi-Ouzou : Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, FSEGC, 2015.
- ❖ BAHOUICHE KATIBA (2015), l'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences chez les salariés de SONATRACH/DRGB En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sociologie option : sociologie du travail et des ressources humaines.
- ❖ Belkacemi Karima, (2020/2021), « L'analyse des procédures d'élaboration du plan de formation au sein de la SONELGAZ : cas de la DDTO » Mémoire de fin d'études. En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion.
- ❖ BOUBBAS Toufik, BOUBBAS Abdelhak, (2014) « *l'analyse de la performance de*
- ❖ BOUHITEM SARAH (2022/2023) « L'impact de La formation sur La performance organisationnelle cas Bejaia logistique » Mémoire fin de cycle Pour l'obtention de diplôme de Master en sciences de gestion.
- ❖ BOUHITEM SARAH.2011.2012, le rôle de la formation dans le développement des Compétences des cadres Cas de « ICOTAL et ALCOVEL ». En vue du diplôme de fin d'étude.
- ❖ BOUZIDA. Zahia, 2018 -2019, L'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles Algériennes Cas de ENIEM et Condor Electroniques thèse pour l'obtention du doctorat en science commerciale.
- ❖ DRAGOMIR M.D (2010) « la relation entre la formation des RH et la performance organisationnelle ; l'effet modérateur du roulement du personnel », Ecole de relations industrielles, faculté des arts et des sciences.
- ❖ HEPPELL.N, 2011 « Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines », Mémoire présenté à

la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maitre ès sciences (M. SC.) école de relations industrielles Faculté des arts et sciences, Université de Montréal.

- ❖ Mebarki, 2010 « impact de la formation dans le développement des salariés », Mémoire de magister en sociologie, université A. Mira. Bejaia.
- ❖ YAHIAOUI NADIR, 2017-2018. Impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'administration publique cas, DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou. En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion.

**Revue :**

- Belghanami Wassila, Nadjat (Juin 2017), « la compétence et la performance des ressources humaines », N°04
- Boudjemil Ahmed. ;(2004) «, Revue de sciences humaines. Université de Med kheider, N04 Algérie : idem »
- Code du travail, « La formation professionnelle continue » Art.8.
- EL BATMIJM et al. (2022) « Tableau de bord et performance organisationnelle : une approche contingente », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit «Volume 6 : Numéro 4».
- EL HAMMIOUI Linda. (2019) La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 6 : Volume 3 : numéro 1 ».
- Elisabeth Deschanet, Frédéric Distler, Fana Rasolofo-Distler(2022) « reconnaissance des compétences : savoirs, savoir-faire, savoir-être de l'étudiant, dans projectique » vol 3 (n°33).
- Estelle Morine, septembre1996. «Mesure la performance organisationnelle », gestion, volume21, numéro3,
- GERARD François-Marie. (2003). « L'évaluation de l'efficacité d'une formation », Gestion 2000, Vol.20, n°3.
- GMIRA F. & KHAOUJA M., (2021) «*Gestion des connaissances et performance organisationnelle, quels instruments de mesure?*»,Revue Française d'Economie et de Gestion ,Vol 2 : Numéro 9.
- Jacques.B & Jules, C (2003), « *La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines* »Relations industrielles/ Industrial Relations, vol. 58, n° 3.
- MEZIANI Abdelhak, Mehdi BOUCHETARA, (2022), « Les déterminants de la performance organisationnelle : Etude empirique sur quelques entreprises économiques

algériennes » Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM), Algérie, Vol. 01, N°01.

- OUZIF Hicham ; Hayat EL BOUKHAR ; FARSI BOUTAINA ; EL IDRISSE LALLA HIND (Avril 2024) « Digital transitions : transforming teaching and Learning processes le numérique au service des transitions : processus de transformation de l'enseignement et de l'apprentissage, journal of economics, vol 3. No2.

# Liste des figures

<b>Figure N°01</b> : Le triangle de la performance .....	07
<b>Figure N°02</b> : La performance .....	08
<b>Figure N°03</b> : Les objectifs de la performance .....	10
<b>Figure N°04</b> : Les sources de performance .....	14
<b>Figure N°05</b> : La performance organisationnelle.....	21
<b>Figure N°06</b> : Les caractéristiques de la performance. ....	26
<b>Figure N°07</b> : les critères de la mesure de performance organisationnelle.....	27
<b>Figure N°08</b> : les niveaux pilotage de la performance par tableau de bord.....	35
<b>Figure N°09</b> : Tableau de bord prospectif selon Kaplan et Norton.....	38
<b>Figure N°10</b> : Perspective processus.....	40
<b>Figure N°11</b> : Les facteurs de l'amélioration de la performance organisationnelle .....	44
<b>Figure N° 12</b> :La relation entre la performance et la competence .....	52
<b>Figure N° 13</b> : Le cycle de formation .....	63
<b>Figure N°14</b> : Les trois parties de la politique de formation.....	69
<b>Figure N°15</b> : Les types de formation continue .....	74
<b>Figure N°16</b> : le cycle du plan de formation .....	78
<b>Figure N°17</b> : Le plan de formation au carrefour de trois sphères.....	79
<b>Figure N° 18</b> : L'évaluation de l'action de formation.....	110
<b>Figure N°19</b> : Organigramme du District G.P.L « Tizi Ouzou ».....	126
<b>Figure N° 20</b> : Organigramme du district G.P.L « Tizi ouzo » .....	127
<b>Figure N°21</b> : Organigramme 2001 .....	130
<b>Figure N°22</b> : Cycle de la formation de NAFTAL .....	136
<b>Figure N°23</b> : communication entre différentes branches du district GPL.....	138
<b>Figure N°24</b> : Analyse de l'écarte entre la situation actuelle et la situation souhaitée .....	138
<b>Figure N°25</b> : composition d'échantillon selon le sexe .....	148
<b>Figure N°26</b> : Composition de l'échantillon selon le contrat de travail .....	149

<b>Figure N°27</b> : composition de l'échantillon selon l'âge .....	150
<b>Figure N° 28</b> : expérience professionnelle .....	151
<b>Figure N°29</b> : présentation des catégories socioprofessionnelle.....	152
<b>Figure N°30</b> : le niveau d'instruction du personnel .....	153
<b>Figure 31</b> : Présentation du nombre des salariés bénéficiant d'une formation en 2023 .....	154
<b>Figure N°32</b> : Les compétences .....	155
<b>Figure N°33</b> : composition d'échantillon selon le sexe .....	158
<b>Figure N°34</b> : Composition de l'échantillon selon le contrat de travail .....	158
<b>Figure N°35</b> : composition de l'échantillon selon l'âge .....	159
<b>Figure N° 36</b> : expérience professionnelle .....	160
<b>Figure N°37</b> : présentation des catégories socioprofessionnelle.....	161
<b>Figure N°38</b> : le niveau d'instruction du personnel .....	162
<b>Figure N° 39</b> : La formation est un : Droit, Devoir, Avantage .....	163
<b>Figure N°40</b> : présentation du nombre des salariés ayant bénéficiés d'une formation au sein de NAFTAL GPL .....	164
<b>Figure N° 41</b> : demandeur de la formation suivie.....	165
<b>Figure N°42</b> : Type de formation suivi .....	166
<b>Figure N°43</b> : La satisfaction des formations propose .....	167
<b>Figure N°44</b> : La participation à la formation continue.....	168
<b>Figure N°45</b> : Le type de formation continue .....	169
<b>Figure N°46</b> : Le plan de formation continue .....	170
<b>Figure N°47</b> : L'adaptation de formation continue aux besoins spécifiques de chaque service	171
<b>Figure N° 48</b> : La suffisance de budget alloué annuellement à la formation continue.....	172
<b>Figure N°49</b> : Les principaux obstacles rencontrés dans la mise en place de la formation continue	173
<b>Figure N°50</b> : La qualité de formation continue propose par NAFTAL GPL .....	174
<b>Figure N°51</b> : évaluation le pouvoir de la formation .....	175
<b>Figure N° 52</b> : évaluation des clés de l'évolution des compétences .....	176
<b>Figure N°53</b> : évaluation L'impact de la formation sur l'innovation et l'adaptation aux changements. .....	177

<b>Figure N°54</b> : évaluation de l'impact de la formation sur la motivation, l'engagement et la fidélisation du personnel	178
<b>Figure N°55</b> : évaluation l'incidence de l'acquisition de nouvelles connaissances post-formation sur les salaires	179
<b>Figure N° 56</b> : évaluation de la formation proposée par l'entreprise NAFTAL GPL	180
<b>Figure N°57</b> : évaluation de la formation pour la performance organisationnelle	181
<b>Figure N° 58</b> : évaluation d'impact de la formation continue sur la performance individuelle dans l'entreprise NAFTAL GPL	182
<b>Figure N° 59</b> : évaluation d'impact de la formation continue sur la performance globale dans l'entreprise NAFTAL GPL	183
<b>Figure N°60</b> : évaluation de l'objectif de la formation continue pour l'entreprise NAFTAL GPL	184
<b>Figure N°61</b> : évaluation de l'attitude des salariés envers l'amélioration de la performance organisationnelle par le suivi et l'évaluation de la formation effectuée	185
<b>Figure N° 62</b> : évaluation des salariés chez NAFTAL	186

# Liste des tableaux

<b>Tableau N°01</b> : Déférentes types de la performance.....	12
<b>Tableau N°02</b> : La performance externe et la performance interne.....	16
<b>Tableau N°03</b> : Les quatre dimensions de la performance organisationnelle.....	24
<b>Tableau N°04</b> : Les axes stratégiques .....	39
<b>Tableau N°05</b> : Exemple « savoir, savoir-faire, savoir être» en entreprise .....	48
<b>Tableau N°06</b> : Les principales composantes de la compétence .....	48
<b>Tableau N°07</b> : Les objectifs de plan de formation .....	80
<b>Tableau N°08</b> : Etude de Russell, Terborg et Powers (1985).....	103
<b>Tableau N°09</b> : Etude de Holzer, Block et Knott (1993).....	105
<b>Tableau N°10</b> : Etude de Bartel (1994) .....	106
<b>Tableau N°11</b> : Etude de Black et lynch (1995- 1996).....	108
<b>Tableau N°12</b> : fiche technique de NAFTAL.....	120
<b>Tableau N°13</b> : Composition d'échantillon selon le sexe.....	148
<b>Tableau N°14</b> : Composition de l'échantillon selon le contrat de travail.....	149
<b>Tableau N°15</b> : composition de l'échantillon selon l'âge.....	150
<b>Tableau N°16</b> : Expérience professionnelle.....	151
<b>Tableau N°17</b> : catégories socioprofessionnelle .....	152
<b>Tableau N°18</b> : le niveau d'instruction du personnel .....	153
<b>Tableau N°19</b> : Présentation du nombre des salaries bénéficié d'une formation en 2023 .....	154
<b>Tableau N°20</b> : Les compétences.....	155
<b>Tableau N°21</b> : L'échantillon d'étude.....	157
<b>Tableau N°22</b> : La repartition de l'echantillon selon les catégories socioprofessionnelle .....	157
<b>Tableau N°23</b> : Composition d'échantillon selon le sexe.....	157
<b>Tableau N°24</b> : Composition de l'échantillon selon le contrat de travail.....	158

<b>Tableau N°25</b> : composition de l'échantillon selon l'âge.....	159
<b>Tableau N°26</b> : Expérience professionnelle.....	160
<b>Tableau N°27</b> : catégories socioprofessionnelle .....	161
<b>Tableau N°28</b> : le niveau d'instruction du personnel .....	162
<b>Tableau N°29</b> : La formation est un : Droit, Devoir, Avantage.....	163
<b>Tableau N° 30</b> : présentation du nombre des salariés ayant bénéficiés d'une formation au sein de NAFTAL GPL .....	164
<b>Tableau N°31</b> : demandeur de la formation suivie .....	165
<b>Tableau N°32</b> : Type de formation suivi .....	166
<b>Tableau N°33</b> : La satisfaction des formations propose .....	167
<b>Tableau N°34</b> : La participation à la formation continue .....	168
<b>Tableau°35</b> : Le type de formation continue .....	168
<b>Tableau N°36</b> : Le plan de formation continue.....	169
<b>Tableau N° 37</b> :L'adaptation de formation continue aux besoins spécifiques de chaque service	170
<b>Tableau N°38</b> : La suffisance de budget alloué annuellement à la formation continue .....	171
<b>Tableau N°39</b> : Les principaux obstacles rencontrés dans la mise en place de la formation Continue.....	172
<b>Tableau N°40</b> : La qualité de formation continue proposée par NAFTAL GPL .....	174
<b>Tableau N°41</b> : le pouvoir de la formation « évolution des compétences et connaissances professionnelles ».....	175
<b>Tableau N°42</b> : les clés de l'évolution des compétences .....	176
<b>Tableau N°43</b> : L'impact de la formation sur l'innovation et l'adaptation aux changements.....	177
<b>Tableau N°44</b> : l'effet de la formation sur la motivation, l'engagement et la fidélisation du Personnel.....	177
<b>Tableau N°45</b> : l'incidence de l'acquisition de nouvelles connaissances post-formation sur les Salariés.....	178
<b>Tableau N°46</b> : appréciation de la formation proposée par l'entreprise NAFTAL GPL.....	179
<b>Tableau N°47</b> : l'importance de la formation pour la performance organisationnelle .....	180

<b>Tableau N°48</b> : l'impact de la formation continue sur la performance individuelle dans l'entreprise NAFTAL GPL .....	181
<b>Tableau N°49</b> : l'impact de la formation continue sur la performance globale dans l'entreprise NAFTAL GPL .....	182
<b>Tableau N°50</b> : l'objectif de la formation continue pour l'entreprise NAFTALGPL .....	183
<b>Tableau N°51</b> : l'attitude des salariés envers l'amélioration de la performance organisationnelle par le suivi et l'évaluation de la formation effectuée .....	185
<b>Tableau N°52</b> : évaluation des salariés chez NAFTAL .....	186

# Table des matiere

REMERCIEMENTS.

DEDICASES.

LISTE DES ABREVIATIONS.

SOMMAIRE.

<i>INTRODUCTION GENERAL</i> .....	1
CHAPITRE I : La performance organisationnelle (Cadre Conceptuel).....	5
Introduction.....	5
Section 01: La performance.....	6
1.1 Comprendre la performance.....	6
1.1.1 Définition .....	6
1.1.2 Evolution de la performance .....	8
1.1.3 Les objectifs de la performance .....	10
1.2 Typologies et théories de la performance .....	12
1.2.1 Les types .....	12
1.2.2 Théories relatives à la performance.....	14
1.2.3 Les caractéristiques de la performance.....	15
1.3 Les dimensions et les formes de la performance.....	16
1.3.1 Les dimensions de la performance.....	16
1.3.2 Les formes de la performance.....	16
1.3.3 Les actions pour maîtriser et améliorer la performance.....	18
1.3.3.1 La maîtrise de la performance.....	18
1.3.3.2 La responsabilité des acteurs.....	18

1.3.3.3 Les actions pour améliorer la performance.....	19
Section 02 :La performance organisationnelle.....	20
2.1 Définition et dimensions de la performance organisationnelle.....	20
2.1.1 Définition de la performance organisationnelle.....	20
2.1.2 Dimensions et importance de la performance organisationnelle.....	22
A Dimension de la performance organisationnelle.....	22
B.L'importance de la performance organisationnelle.....	25
2.2 La mesure de la performance organisationnelle.....	26
2.2.1 Les principaux critères de la mesure de la performance organisationnelle.....	26
2.2.2 Les indicateurs de mesure de la performance Organisationnelle : (KPI).....	28
A. Notion d'indicateur.....	28
B. Les différents types d'indicateurs.....	28
C. Le tableau de bord comme outil de mesure de la performance des organisations (le modèle de Kaplan et Norton).....	34
1. Notion de tableau de bord.....	34
2. L'importance de tableau de bord dans la mesure de la performance organisationnelle...	35
3. Présentation de modèle de Kaplan et Norton.....	36
a. Origine.....	37
b. La notion de tableau de bord perspective.....	37
c. Les perspectives de Tableau de bord.....	38
d. Objectifs du Balanced Scorecard.....	40
2.3 L'amélioration de la performance organisationnelle.....	41
2.3.1 Les stratégies d'amélioration de la performance organisationnelle.....	41
2.3.2 Facteurs clés de succès pour l'amélioration de la performance organisationnelle.....	42
2.3.3 Les avantages de l'amélioration de la performance organisationnelle.....	44
Section 03 : La relation entre la performance et la compétence.....	47
3.1 Présenter la «Compétence »et son impact dans l'atteint des objectifs de la performance	47

3.1.1 .Présentation de la compétence.....	47
3.1.1.1Définition .....	47
3.1.1.2Les Composantes de la compétence : Savoir, savoir-faire, savoir-être.....	47
3.1.1.3Les types de compétence.....	50
3.1.2 L'impact de la compétence dans l'atteint des objectifs de la performance.....	51
3-2 La performance et la compétence de l'entreprise .....	51
1)La compétence comme levier de de performance .....	51
2)... Le lien entre la compétence et la performance.....	52
3) Compétence et performance.....	52
3. 3 L'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise.....	55
a-Bénéfices des entreprises.....	56
b-Avantages pour les employés.....	57
Conclusion.....	59
CHPITRE II : La formation et la performance organisationnelle.....	61
Introduction.....	61
Section 01 : Cadre conceptuel : « la formation ; la formation continue ».....	61
1-1Aspect théorique de la Formation.....	62
1.1.1 Définition de la Formation.....	62
1.1.2 L'évolution de la formation .....	63
a.Dans le contexte algérien.....	64
b.Cadre réglementaire pour la régulation de la formation en Algérie.....	67
1.1.3 L'objectif de la formation.....	67
A)Pour les organisations.....	67
B)Pour les particuliers.....	67
1.1.4 Les types de formation.....	68
1.1.5 La politique de formation.....	69
a)Définition.....	69

b)Les moyens à mettre en place pour une politique de formation.....	69
c)... L'objectif de la politique formation.....	70
1-2La Formation Continue.....	71
1.2.1 Définition.....	71
1.2.2 Les types de la formation continue.....	72
1)La formation continue de courtes durées.....	72
2)La formation continue de longue durée.....	73
1.2.3 Les actions de la formation.....	74
1.2.4 Les défis de la formation continue .....	75
1-3L'organisation de la Formation (le pan de formation).....	77
1.3.1 Définition .....	76
1.3.2 La planification de la formation suit donc deux logiques.....	78
1.3.3 Les objectifs de plan de formation.....	80
1.3.4 Les étapes de plan de formation .....	82
A.L'identification et analyse des besoins en formation.....	82
a.Besoins personnels .....	83
b.Besoins individuels .....	83
c.Besoins collectifs .....	83
B.Elaboration du plan de formation .....	84
C.Constitution de plan de formation .....	84
D.L'évaluation et le suivi de plan de formation.....	85
Section 02 : le lien entre la formation et la compétence.....	88
2.1La formation comme moyenne d'acquérir des compétences.....	88
2.1.1 La nécessité de la formation dans le développement des compétences.....	88
2.1.2 Relation formation-compétence .....	90
1.L'ingénierie de formation .....	90
2.L'ingénierie des compétences .....	91

3.L'ingénierie de développement des compétences .....	92
4.Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences .....	93
2.2La compétence comme résultat de la formation.....	94
2.2.1 La formation et son rôle dans le développement des compétences.....	94
2.2.2 Les compétences développées par la formation.....	95
2.2.3 Lier l'approche de compétence et pratique de formation.....	96
2.3La formation continue comme outil de développement de compétence.....	96
2.3.1 Les moyens de développement des compétences.....	96
2.3.2 La formation continue moyenne de développement des compétences.....	98
2.3.3 L'importance de la formation continue dans le développement.....	98
Section 03: L'impact de la formation continue sur la performance organisationnelle.....	100
3-1Le lien entre la formation continue et la performance organisationnelle (La formation comme levier de performance).....	100
3.2Le lien entre la formation continue et la performance .....	101
3.2.1 Traditions de recherche académique.....	101
3.2.2 Étude de Russell, Terborg et Powers (1985).....	102
3.2.3 Etude de Holzer, Block et Knott (1993).....	104
3.2.4 Etude de Bartel (1994).....	106
3.2.5 Etude de Black et Lynch (1995- 1996).....	107
3.3Mettre en place une formation continue efficace.....	109
3.3.1 L'évaluation de la formation.....	109
3.3.2 Les évaluations sont de deux types.....	110
A.Évaluation des connaissances acquises en formation (A chaud).....	110
B.L'évaluation du transfert (à froid) de la formation.....	111
3.3.3 Les critères d'évaluation de la formation.....	112
3.3.4 Le modèle d'évaluation de la formation du Dr DONALD KIRK PATRICK.....	112
3.3.4.1Quatre niveaux d'évaluation.....	113

3.3.4.2 Coûts de formation .....	115
Conclusion.....	118
CHAPITRE III: La formation continue du personnel et son effet sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise Algérienne « NAFTAL GPL ».....	119
Introduction.....	119
Section 01 : Description générale de l'entreprise NAFTAL.....	120
1.1 Historique de NAFTAL.....	120
1.1.1 Historique du groupe SONATRACH.....	120
1.1.2 Création de l'entreprise NAFTAL .....	120
1.1.3 Produits de NAFTAL.....	121
1.2 Missions, objectifs et activités de l'entreprise NAFTAL.....	121
1.2.1 Les missions.....	121
1.2.2 Les objectifs.....	122
1.2.3 Les activités.....	122
1.3 Organisation de l'entreprise et les branches NAFTAL.....	123
1.3.1 Evolution structurelle et organisationnelle.....	123
1.3.2 Les branches de NAFTAL.....	125
1.4 Identification de la branche GPL.....	128
1.4.1 Création et situation géographique.....	128
1.4.2 Structure organisationnelle des unités du district GPL.....	129
1.5 Missions du district G.P.L «Tizi Ouzou ».....	130
Section 02 : la formation au milieu professionnel en Algérie (cas NAFTAL GPL).....	132
2.1 Les définitions général au sein de NAFTAL GPL(Annexe 07).....	132
2.2 Objectifs de la formation.....	132
2.3 Les droits de travailleur à la formation.....	134
2.4 Identification des besoins en formation (Annexe 12).....	136
2.4.1 Méthode d'identification des besoins en formation.....	137

2.4.2 Les étapes d'identification des besoins en formation.....	136
2.4.3 Les moyens de communication.....	137
2.4.4 Analyse des besoins en formation.....	138
2.4.5 Moyens d'identification des besoins de formation.....	139
2.5La Gestion de la formation.....	140
2.5.1 La formation à l'initiative de l'employeur.....	140
2.5.2 La formation à l'initiative du travailleur.....	140
2.6Plan de formation : (Annexe 11).....	141
2.6.1 Le projet du plan de formation.....	141
2.6.2 La mise en œuvre du plan de formation.....	142
2.7Le financement de la formation.....	142
2.8La sélection des fournisseurs.....	143
2.8.1 Identification de l'organisme formateur.....	143
2.9Opérations d'évaluation : (Annexe16).....	144
2.9.1 L'évaluation pendant la période de formation (suivi de la formation).....	144
2.9.2 L'évaluation après la période de formation.....	145
2.10Le bilan de formation.....	147
2.2Enquête selon les résultats de 2023.....	148
A- Donnée personnel.....	148
B-L'application de formation dans NAFTAL GPL.....	154
Section 03 : Enquête questionnaire sur la formation continue du personnel et son effet sur la performance organisationnelle.....	156
3.1La taille de l'échantillon et les participants à l'enquête.....	156
3.2Axe N° 01 : informations générales.....	157
3.3Axe N°02 : pratique de la formation continue au sein de NAFTAL GPL.....	163
3.4Axe N°03: La formation continue comme moyenne de développement des compétences.....	175
3.5Analyse générale.....	187

Conclusion ..... 188

Conclusion générale..... 189

BIBLIOGRAPHIE.

LISTES DES FIGURES.

LISTES DES TABLEAUX.

TABLE DES MATIERES.

ANNEXES.

RESUME.



**ANNEXES**

# Annexe01 : Fiche d'encadrement MASTER

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI OUZOU

FAULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE, COMMERCIALE ET DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES de Gestion

## FICHE D'ENCADREMENT MASTER

Année universitaire : 2023/2024

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Désignation du binôme :

- 1) LAOUFI Nassima
- 2) MELABI Ahlem

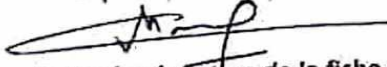
Thème du mémoire : La formation continue du personnel et son effet sur la performance organisationnelle

Nom et prénom de l'encadreur : Mr MALEK (MAA) UM.M.T.O.

Nom et prénom du co-encadreur :

Date et signature de l'encadreur :

28/02/2024

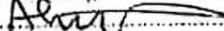


Date de réception de la fiche :

.....

Emargement des étudiants :

1) 

2) 

**Annexe02 : Lettre d'introduction**

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE

Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion  
Département des Sciences de Gestion

N°: *17108/124*



Tizi-Ouzou, le *12/02/2024*

**Lettre d'Introduction**

A Monsieur... le directeur  
*NAFTAL, GPL Tizi Ouzou*

**Objet : COLLECTE D'INFORMATION ET/OU STAGE PRATIQUE**

Monsieur/ Madame,

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'études de Master, intitulé :

Nous vous prions de bien vouloir accueillir :

- *LAOUFI Nassima*
- *MELABI Arlem*

Et ce pour lui (leur) permettre, dans la mesure du possible, de disposer des documents et des informations nécessaires pour la réalisation du mémoire.

Recevez, Monsieur/ Madame, l'assurance de notre haute consideration.

*\* Evite Favorable pour  
une insertion de (ou) nous  
à compter du mois de Mars 2024*  
*12/02/24*

Chef de Département  
Département  
Sciences de Gestion  
de Gestion  
**M. MAHTOUT Idir**

## Annexe03 : Convocation de stagiaire

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة مولود معمري تيزي وزو  
لمية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم  
التسيير

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMÉRI  
DE TIZI-OUZOU  
Faculté des Sciences Economiques,  
commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion

X 0 6 1 : E X C 1 / / A 0 X C A 0 6 0



N° : *17.1.2024*

رقم: ...../...../.....

### **CONVENTION DE STAGE**

Conclu entre :

*M. MAHMOUD S.P.A. D. B. T. M. B. P. L. T. A. C. M. Z. O. U. Z. O. U.*

Représenté par : *A. T. T. T. A. S. S. A. O. U. D. M. O. N. S. I. E. U. R.*

Et la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de

Gestion de l'Université Mouloud MAMMÉRI de Tizi-Ouzou représenté

..... p / Monsieur le Doyen.....

**Il a été convenu ce qui suit :**

Objet du stage

**M. MAHMOUD S.P.A.**

L'unité s'engage à assurer le stage pratique selon les caractères suivants :

**Objet du stage : Préparation d'un mémoire de fin d'études**

**Thème :**

Année et Spécialité : *2023/2024 , gestion des ressources humaines.*

Effectif : *02*

Nom et Prénom :

- *LAOUFI Nassima*

- *RELABI Aklem.*

Téléphone de la Faculté : 026.41.08.10

Téléphone du Département : 026.21.72.44

## Annexe 04 : Accueil stagiaire



SOCIÉTÉ NATIONALE DE COMMERCIALISATION ET DE DISTRIBUTION  
DE PRODUITS PÉTROLIERS / S.P.A au Capital de 160.000.000.000 Da.

BRANCHE GPL  
DISTRICT TIZI OUZOU

Tizi-Ouzou, le 20/02/2024

DPMC / R.H n° 460/2024.

Monsieur le chef  
Département des Sciences de Gestion  
Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou

**Objet** : Accueil Stagiaire.

**Réf** : V/ Envoi du : 12/02/2024.

Faisant suite à votre envoi su-référencé relatif à l'objet, nous avons l'honneur de vous informer que nous sommes disposés à accueillir les (02) deux étudiantes stagiaires M<sup>lles</sup> : LAOUFI Nassima et MELABI Ahlam, à effectuer un stage pratique d'une durée de Deux (02) mois au niveau de notre entreprise dans la spécialité : Gestion des Ressources Humaines .

Ce stage s'étalera du : 01/03/2024 au 30/04/2024 à temps partiel, à raison de (02) demi (½) journées par semaine de 08<sup>h</sup> 00 à 12<sup>h</sup> 00.

A cet effet, veuillez informer les concernées à se présenter à l'adresse ci-après pour les modalités de prise en charge et installation.

**Naftal/ District GPL de Tizi Ouzou. sis à : Zone des parcs 15144 Tala Athmane.**

Salutations distinguées,

LE COORDINATEUR DES ACTIVITÉS DU DISTRICT GPL

M.AIT MESSAOUD



## Annexe05 : La durée de stage

### Date de démarrage :

Le stage se déroulera au service et débutera-le ..... 01 Mars 2024 ..... et ce pour une durée de 17.07.2024 ..... a raison de 2.12.12 Jours par semaine.

### Programme de stage

Le programme de stage sera arrêté par l'organisme d'accueil, au moins une semaine avant le démarrage effectif.

### Suivi de stage

L'encadrement des stagiaires est assuré par l'établissement de formation et éventuellement par des cadres désignés par l'organisme d'accueil parmi les participants.

Les stagiaires sont tenus de déposer auprès de la structure d'accueil un exemplaire des résultats de leurs travaux.

Dans le cas où un accident survient sur le lieu de travail, la responsabilité de l'organisme n'est pas engagée.

### Dispositions diverses

Pendant la durée de stage, les stagiaires seront soumis au règlement intérieur du service qui sera mis à leur disposition au démarrage de stage.

Le non respect du règlement intérieur entrainera la résiliation automatique de stage pratique.

### Litiges

Toutes les contestations survenant entre les deux parties dans le cadre de l'application de cette convention feront l'objet d'une concertation commune des deux organismes.

### Mise en vigueur

La présente convention prend effet dès la signature des parties concernées.

La présente convention est établie en deux exemplaires dont un est remis à l'organisme d'accueil.

L'organisme formateur



Le Directeur de l'organisme d'accueil

Signature: M. AIT MESSAOUD  
Stamp: Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, Département Sciences de Gestion, Chef du Département des Sciences de Gestion

## Annexe 06:Enquête questionnaire



*MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE*

*UNIVERSITE MOULOUD 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 continue du personnel et son effet sur la performance organisationnelle**», cas : **NAFTAL, 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 4 axes :

- 1. Le premier axe est consacré aux informations générales;**
- 2. Le second axe comporte des questions relatives à la formation continue ;**
- 3. Le troisième axe s'intéresse à la compétence**
- 4. 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.

**Partie01 : Informations Générales :**

1. Genre: Femme  Homme

2. Contrat de travail : CDD  CDI

3. 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

4. Depuis combien de temps travaillez-vous chez NAFTAL GPL :

Moins de 5 ans  Entre 5 et 10 ans  Entre 10 et 20 ans  Plus de 20 ans

5. A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

Cadre supérieur  Cadre moyen  Agent de maîtrise  Agent d'exécution

6. Quel est votre niveau d'instruction ?

Moyen  Secondaire  Universitaire  Formation professionnelle

**Partie02 :Pratique de la formation continue au sein du NAFTAL GPL:**

1-Pensez vous que la formation est un :

	Tout a fait d'accord <input type="checkbox"/>		Tout a fait d'accord <input type="checkbox"/>		Tout a fait d'accord <input type="checkbox"/>
	D'accord <input type="checkbox"/>		D'accord <input type="checkbox"/>		D'accord <input type="checkbox"/>
<b>Droit</b>	Neutre <input type="checkbox"/>	<b>Devoir</b>	Neutre <input type="checkbox"/>	<b>Avantage</b>	Neutre <input type="checkbox"/>
	Pas d'accord <input type="checkbox"/>		Pas d'accord <input type="checkbox"/>		Pas d'accord <input type="checkbox"/>
	Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/>		Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/>		Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/>

2-Avez-vous déjà participe à des formations proposées par NAFTAL GPL ?

Oui  Non

Si oui, votre formation suit a :

Un souhait exprime par vous

Une demande de votre hiérarchie

Une demande de DRH



**9-Quel sont les principaux obstacles rencontrés dans la mise en place de la formation continue au sien de NAFTAL GPL**

**Manque de moyens financières :**

Tout a fait d'accord

D'accord

Neutre

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

**Manque de temps et de disponibilité du personnel :**

Tout a fait d'accord

D'accord

Neutre

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

**Manque d'implication de la direction :**

Tout a fait d'accord

D'accord

Neutre

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

**10-Dans quelle mesure jugez-vous que la qualité des formations continues proposées par NAFTAL GPL est bonne ?**

Très bonne

Bonne

Neutre

Mauvaise

Très mauvaise

### **Partie03 : La formation continue comme moyenne de développement des compétences**

**1-Comment pensez-vous que la formation à améliorer vos compétences et vos connaissances dans votre domaine ?**

Très bonne  Bonne  Neutre  Mauvaise  Très mauvaise

**2-Quelle sont les facteurs qui favorise le plus développement des compétences**

Des formations professionnelles continues

L'expérience professionnelle

Les conditions du travail favorable

Le climat du travail et l'échange entre collègue

Plus de responsabilité (promotion)

**3-La formation a-t-elle favorise l'innovation et l'adaptation aux changements au sein de NAFTAL GPL ?**

Toujours  Souvent  Rarement  Jamais

**4-La formation a-t-elle amélioré la motivation, l'engagement et la fidélisation du personnel ?**

Très bien  Bien  Assez bien  Vaguement  Pas du tous

**5-L'acquisition des nouvelles connaissances après la formations a-t-elle un impact positif sur les salaries**

Toujours  Souvent  Rarement  Jamais

### **Partie 04 : La relation entre la formation continue et la performance organisationnelle**

**1-Que pensez-vous de la performance de votre entreprise ?**

Très bonne  Bonne  Neutre  Mauvaise  Très mauvaise

**2-La formation est-elle nécessaire pour la performance organisationnelle de votre entreprise ?**

Tout a fait d'accord

D'accord

Neutre

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

**3-Pensez –vous que la formation continue a eu un impact positif sur votre performance individuelle ?**

Tout a fait d'accord

D'accord

Neutre

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

**4-Pensez –vous que la formation continue a eu un impact positif sur votre performance globale de NAFTAL ?**

Tout a fait d'accord

D'accord

Neutre

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

**5-Quel est l'objectif de la formation continue pour NAFTAL GPL ?**

Améliorer de la productivité

S'adapter aux changements technologiques

L'épanouissement des salariés

Attirer la clientèle

La performance organisationnelle

Autre

**6-Présentation de l'attitude des salariés vis- a vis l'amélioration de la performance organisationnelle par le suivi et l'évaluation de la formation effectuée**

Tout a fait d'accord

D'accord

Neutre

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

**7-Est-ce que l'entreprise NAFTAL évalué ses salariés ?**

Souvent

Quelque fois

Rarement

Jamais

Annexe07 : Contrat de formation



**SOCIETE NATIONALE DE COMMERCIALISATION  
ET DE DISTRIBUTION DES PRODUITS PETROLIERS  
NAFTAL - S P A**

**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 :

## ARTICLE 1 : Objet du contrat

Le présent contrat a pour objet de définir les conditions selon lesquelles NAFTAL assurera la formation de M<sup>r</sup>/ M<sup>m</sup>e/ M<sup>lle</sup> : ....., 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 M<sup>r</sup>/ M<sup>m</sup>e/ M<sup>lle</sup> : ....., 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 M<sup>r</sup>/ M<sup>m</sup>e / M<sup>lle</sup> : ....., 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

M<sup>r</sup>/ M<sup>m</sup>e/ M<sup>lle</sup> : ....., est tenu(c) 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 charge<sup>1</sup> : Pension complète

Les frais de transport engagés entre le lieu du domicile de M<sup>r</sup>/ M<sup>m</sup>e/ M<sup>lle</sup> : ....., 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.

<sup>1</sup> Demi-pension, pension complète ou externat (sans prise en charge)

## **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 :

- 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 Mr/ 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 Mr/ 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) <sup>2</sup>

Pour NAFTAL  
LE DIRECTEUR DU DISTRICT

.....,

<sup>2</sup> L'intéressé doit faire précéder sa signature de son nom et prénom (s) en toutes lettres et de la mention « Lu et Approuvé ».

**Annexe 08 : Effectif permanent par niveau académique 2023**

**BILAN ANNUEL 2023**  
Effectif Permanent par Niveau Académique

**RH 9**

CSP	Cadres Sup	Cadres	Maîtrises	Executions	Total	%
Sans dont féminin						0% 0%
Primaire dont féminin			26	15	41	11% 3%
Moyen dont féminin		7	118	59	184	49% 3%
Secondaire dont féminin		8	62	10	80	21% 17%
T. Sup / DEUA dont féminin		2	2	1	5	
Licences / Ing Appl dont féminin	1	17	1	1	20	5% 34%
- dont Dentistes / Pharmaciens dont féminin	-	-	-	-	-	0% 0%
Ingénieur d'état dont féminin	2	9	3	-	11	3% 10%
Post-Graduation dont féminin						0% 0%
- dont Médecins dont féminin						#DIV/0! #DIV/0!
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>62</b>	<b>222</b>	<b>86</b>	<b>373</b>	<b>100%</b>
<b>dont féminin</b>	<b>-</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



# Annexe 10: Effectif permanent tranche d'âge 2023

Tranche d'Age	Cadres Supérieurs					Cadres					T. Sup			Maitrise			Autres			Exécution			Total
	PG	Ing	CU	AC	S/Tot	PG	Ing	CU	AC	S/Tot	Tech	Adm	Tech	Adm	Tech	Adm	S/Tot	Tech	Adm	Aut	S/Tot		
	Autres	Supérieurs	Autres	Supérieurs	Autres	Supérieurs	Autres	Supérieurs	Autres	Supérieurs	Autres	Supérieurs	Autres	Supérieurs	Autres	Supérieurs	Autres	Supérieurs	Autres	Supérieurs	Autres		
< 20																							
20-25																							
25-30																							
30-35																							
35-40																							
40-45																							
45-50																							
50-55																							
55-60																							
60																							
Total	3	9	16	37	62	4	2	4	14	67	22	38	11	37	88	29	23	0	0	2	2	29	

BILAN ANNUEL 2023  
Effectif Permanent par Tranche D'Age

RH 10

## Annexe 11 : Le plan de formation 2024



BRANCHE GPL  
Direction des Ressources Humaines  
DRH/FOR/N° 95 /2024

Mohammadia le, 10 JAN 2024

- Messieurs les Directeurs des Districts GPL
- Monsieur le Directeur de l'UNM Ouest
- Monsieur le Directeur Activité GRTS/GPL
- Mesdames & Messieurs les Directeurs d'Activités du siège
- Madame la responsable cellule communication

### Objet : Plan de Formation 2024

En application du mode opératoire formation MO GPL RH 02 V1, nous vous transmettons ci-joint le plan de formation deglobalisé relatif à l'exercice 2024 pour mise en œuvre.

Il est donc prévu la formation de 2 511 agents toutes catégories socio-professionnelles confondues, représentant un taux de participation de 32% par rapport à l'effectif permanent estimé à 7 830 agents et mobilisant un budget de 238 262 KDA.

Les prévisions de formation ont été identifiées conformément aux orientations stratégiques de l'entreprise et classées par priorité donnant lieu à cinquante-neuf (59) thèmes retenus essentiellement dans les Métiers de base et l'activité HSE.

Quant au type d'organisation, 1 649 agents seront formés en interne en collaboration avec les formateurs de l'entreprise, soit un taux de 66% contre 34% en externe sur l'ensemble du personnel prévu au cours de l'exercice 2024.

Les formations en externe toucheront essentiellement les actions d'ordre réglementaires, pour satisfaire les obligations légales telles que l'Habilitation Electrique et le Brevet Professionnel des Chauffeurs, sans oublier les formations se rapportant au domaine HSE telles que l'évaluation des risques liés au permis de travail, la gestion des crises et des urgences et la gestion des déchets dans les centres GPL.

Les formations dans les fonctions de soutien ne sont pas occultées et ce, en inscrivant Dix-huit (18) actions soit 644 agents à former principalement dans les domaines Ressources Humaines, Finances, Commercial et Informatique.

De ce qui précède, nous vous transmettons le plan de formation (ER.NAF.RH.27. V2) et nous vous rappelons qu'une diffusion mensuelle des actions planifiées vous sera transmise chaque mois accompagné des listes des participants.

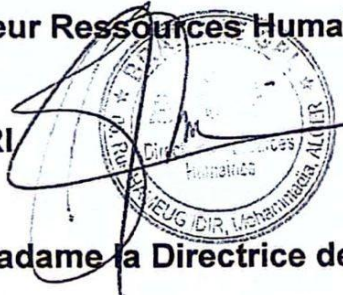
En ce qui concerne les actions de formations prévues en externe, les dates vous seront communiquées en temps opportun après conclusion des contrats d'application.

Convaincues du succès de ce plan de formation, nous réitérons notre appel à la sensibilisation des participants pour les absences injustifiées ayant atteint le nombre de cent trente-six (136) agents sur un nombre total d'absence de en 2023.

Meilleures salutations

 **Le Directeur Ressources Humaines**


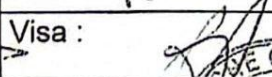

**S. BENARI**

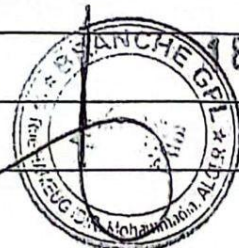
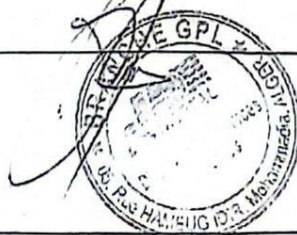


**Copie : Madame la Directrice de Branche**

NAFTAL  
BRANCHE GPL

Plan de Formation  
Exercice 2024

Rédacteur	Vérificateur	Approbateur
Nom : DIABI Prénom : Amel	Nom : BENARI Prénom : Sid Ali	Nom : BENBOUZID Prénom : Leila
Fonction : Structure : DRH	Fonction : Directeur Structure : DRH	Fonction : Directrice Structure : Branche GPL
Date : 10 JAN 2024	Date : 10 JAN 2024	Date : 18 JAN. 2024
Visa : 	Visa : 	Visa : 



Action de formation  
Branche GPL

N°	Domaine de Formation	Thème de Formation	Effectif	Durée on H/ jours	Durée on H/ Mois	Organisme	Coût Pédagogique KDA
1	Commercialisation	Ecoute et satisfaction des clients	17	68	3	CF Entreprise	1 105
2		Gestion des clients	30	90	4	CF Entreprise	1 500
<b>Sous Total</b>			<b>47</b>	<b>158</b>	<b>7</b>		<b>2 605</b>
3	Exploitation	Caractéristiques des produits GPL	15	75	3	CF Entreprise	2 321
4		Cariste GPL	15	60	3	CF Entreprise	855
5		Comptage des hydrocarbures liquides et gaz	30	120	5	IAP	3 792
6		Contrôle et ré-épreuve des bouteilles	15	45	2	CF Entreprise	660
7		Convoyeur	45	135	6	CF Entreprise	1 913
8		Gestion des Stocks	30	90	4	CF Entreprise	1 320
9		Manutentionnaire	15	30	1	CF Entreprise	450
10		Ouvrier Spécialisé Chaîne	38	76	3	CF Entreprise	1 140
11		Processus d'emballage et conditionnement des produits GPL	90	270	12	CF Entreprise	3 960
<b>Sous Total</b>			<b>293</b>	<b>901</b>	<b>41</b>		<b>16 411</b>
12	HSE	Commission paritaire d'hygiène et sécurité (CPHS)	17	34	2	CF Entreprise	595
13		Conduite défensive	60	60	3	CF Entreprise	1 080
14		Ecole de feu	105	525	24	IAP	10 658
15		Gestion des urgences et des crises	15	75	3	CF Entreprise	2 010
16		Gestion des déchets dans un centre GPL	15	60	3	CF Entreprise	850
17		Perfectionnement des agents de prévention et d'intervention	45	135	6	CF Entreprise	1 980
18		Permis de travail	15	45	2	CF Entreprise	660
19		Prévention des risques	16	48	2	CF Entreprise	704
20		Secourisme	135	540	25	CF Entreprise	7 695
21		Habilitation électrique	37	555	25	Sonelgaz services	11 990
22		Habilitation électrique ( Recyclage )	65	325	25	Sonelgaz services	7 279
23		Utilisation des extincteurs	75	150	15	CF Entreprise	2 325



<b>Sous Total</b>	<b>600</b>	<b>2 552</b>	<b>116</b>	<b>47 826</b>
-------------------	------------	--------------	------------	---------------

N°	Domaine de Formation	Thème de Formation	Effectif	Durée en H/ jours	Durée en H/ Mois	Organisme	Coût Pédagogique KDA
24	<b>Technique &amp; Maintenance</b>	Atmosphère explosive niveau 1 et 2	45	450	20	IAP	12 917
25		Automates programmables niveau 1 et 2	45	450	20	Sonelgaz services	8 460
26		Automatisme et instrumentation	45	135	6	CF Entreprise	1 980
27		Circuit et freinage pneumatique	30	150	7	CF Entreprise	2 100
28		Exploitation des groupes GDM	15	45	2	CF Entreprise	750
29		Gestion de la maintenance	45	180	8	IAP	5 259
30		Installation fixes GPL	19	57	3	CF Entreprise	836
31		L'Injection électronique essence et diesel haute pression (HDI)	30	150	7	CF Entreprise	2 100
32		Maintenance du Chariots Elévateur	30	150	7	CF Entreprise	2 100
33		Maintenance des compresseurs à air	15	75	3	CF Entreprise	1 050
34		Maintenance des compresseurs à gaz (GPL)	30	150	7	CF Entreprise	2 100
35		Maintenance des électropompes GPL et réseau anti incendie	15	75	3	CF Entreprise	1 050
36		Maintenance et entretien des pompes centrifuges	45	225	10	IAP	7 042
37		Maintenance matériel roulant ( la transmission ZF)	15	60	3	CF Entreprise	855
38		Procédés de soudage	15	165	8	Sonelgaz services	4 374
39		Système de freinage ABS/EBS	30	150	7	CF Entreprise	2 100
<b>Sous Total</b>			<b>469</b>	<b>2 667</b>	<b>121</b>		<b>55 073</b>
40	<b>Transport &amp; Distribution</b>	BP Chauffeur ( Transport des marchandises)	200	2400	109	ETUSA	45 950
41		BP Chauffeur ( Transport des matières dangereuses )	200	1800	82	ETUSA	32 010
42		Dispatcher	15	45	2	CF Entreprise	660
43		Gestion de flotte	15	45	2	CF Entreprise	660
44		Livraison des produits GPL VRAC	90	360	16	CF Entreprise	5 130
<b>Sous Total</b>			<b>520</b>	<b>4 650</b>	<b>211</b>		<b>84 410</b>



N°	Domaine de Formation	Thème de Formation	Effectif	Durée en H/ jours	Durée en H/ Mois	Organisme	Coût Pédagogique KDA
45	<b>Finance, Comptabilité, Audit et Juridique</b>	Comptabilité générale	75	225	10	CF Entreprise	3 300
46		Facturier	15	60	3	CF Entreprise	825
47		Procédures de passations des marchés	60	180	8	CF Entreprise	3 000
48		SD COM	90	270	12	CF Entreprise	3 960
<b>Sous Total</b>			<b>240</b>	<b>735</b>	<b>33</b>		<b>11 085</b>
49	<b>Management et Gestion des Ressources Humaines</b>	Communication interpersonnelle	31	124	6	CF Entreprise	2 015
50		Contrôle et analyse de la paie	15	30	1	CF Entreprise	525
51		NOVACH	28	140	6	CF Entreprise	2 240
52		Gestion des prestations sociales	14	28	1	CF Entreprise	434
53		Induction des cadres nouvellement recrutés	10	100	5	CF Entreprise	1 550
54		Gestion administrative	105	420	19	CF Entreprise	5 985
55		Techniques de rédaction	19	95	4	Externe	1 520
56		Secrétariat	30	90	4	Externe	1 320
<b>Sous Total</b>			<b>252</b>	<b>1 027</b>	<b>47</b>		<b>15 589</b>
57	<b>Informatique</b>	Bureautique ( Power Point )	15	45	2	CF Entreprise	750
58		Bureautique ( Word et Excel )	45	180	8	Externe	2 565
59		Bureautique Excel avancé	30	120	5	Externe	1 948
<b>Sous Total</b>			<b>90</b>	<b>345</b>	<b>16</b>		<b>5 263</b>
<b>Total Général</b>			<b>2 511</b>	<b>13 035</b>	<b>592</b>		<b>238 262</b>



**Annexe 12 : Identification les besoins de formation**



Branche GPL  
Direction des Ressources Humaines  
N° 1964 / FOR/YS/2023

Mohammadia, le 25 JUL 2023

**Messieurs les Directeurs des Districts GPL :**  
Alger – Oran – BBA – Batna – Bouira – Chlef  
Djelfa – HMD – Sétif – Tizi Ouzou - Tlemcen  
**Mesdames & Messieurs les Directeurs d'Activités**  
**Monsieur le Directeur UNM Ouest**  
**Madame la responsable de la Cellule Communication**

Objet : AS campagne d'identification des besoins en formation.

Réf : N/Envoi N°1281/DRH/OR/N°2303 du 15/06/2023.

Additivement à notre envoi sus référencé, relatif à la campagne d'identification des besoins en formation pour l'exercice 2024, nous vous informons que nous n'avons pas reçu vos états récapitulatifs dûment approuvés par le directeur, sachant que la date butoir a été fixée au plus tard le 16/07/2023.

A cet effet, un délai supplémentaire vous est accordé, prière de respecter ce délai de transmission au plus tard le **27/07/2023**.

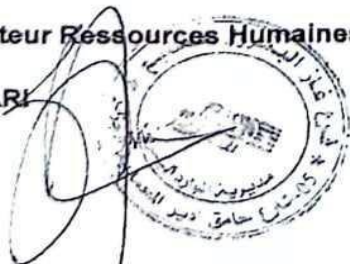
Dépasser cette date nous considérons qu'aucun besoin n'est à prévoir dans le plan de formation de l'exercice 2024.

**Urgence signalée**

Meilleures Salutations.

*S.* Le Directeur Ressources Humaines

S. BENARI



Copie : Madame la Directrice de la Branche GPL

 Direction Générale	<b>FICHE DE RECUEIL DES BESOINS COLLECTIFS DE FORMATION</b>	ER.NAF.RH.29.V1
	Date d'application: 14 Juillet 2023	

Le manager complète cette fiche et la transmet, après signature, à la structure formation.

Blanchet/ Direction ..... District / Structure .....

Nom et Prénom du manager ..... Téléphone .....

Période souhaitée de formation .....

Énumérer des problèmes à résoudre par la formation, ou des objectifs à atteindre :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Les postes clés et les métiers prioritaires au titre du plan de formation :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....


.....

.....

.....

Date et signature du manager

Fiche reçue par la structure formation le .....

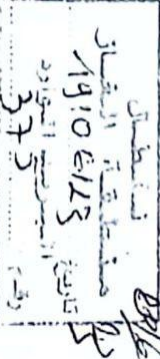
  
 M. M. M. M. M.

LA DIRECTRICE DE BRANCHE GPL  
 N° 2384 DRH/FORN° 2302 / 23

Mohammadia, le

15 Juin 2023

Objet : Campagne d'identification des besoins en formation 2024.  
 Réf : DERH/N° 1941/DF/D/N° 979 du 14/06/2023

  
 M. M. M. M. M.

Dans le cadre du lancement de la campagne d'identification des besoins en formation relatif à l'exercice 2024, nous vous transmettons, ci-joint, la correspondance sus référencée émanant de la DERH relative à l'objet portant orientations générales, en matière de Formation.

A cet effet, nous vous demandons de suivre les étapes et la démarche visant à collecter et traiter les besoins en formation comme suit :

1. Diffuser les fiches de recueil des besoins en formation individuels et collectifs (ER.NAF.RH.28.V1) (ER.NAF.RH.29.V1) à travers toutes les structures
2. Conduire des entretiens entre les responsables hiérarchiques et leurs collaborateurs, cadres et autres catégories du personnel pour cerner les formations nécessaires.
3. Consulter les clients et exploiter les résultats des évaluations à froid pour le recensement et l'analyse des besoins ;
4. Intégrer le personnel promu dans son activité pour l'adaptation au nouveau poste de travail en se référant aux fiches de postes ;
5. Prévoir le personnel nécessitant une habilitation tels que le Brevet Professionnel des chauffeurs, l'Habilitation ATEX et l'Habilitation Electrique en se référant à l'Instruction de Travail (IT GPL RH 02 V1) ;
6. Insérer le personnel opérationnel chacun dans sa spécialité dans les fonctions cœur de métier en se référant aux fiches techniques disponibles dans le catalogue de formation des centres de Naftal accessible sur le portail :

\* 1. Force de vente : Il s'agit de prioriser :

- Les activités hors fuel (bitumes, pneumatiques, lubrifiants, etc...), en accompagnement de la stratégie de développement et de diversification de ces activités.
- La communication commerciale envers les agents commerciaux pour assurer la satisfaction des clients et le traitement efficace de leurs réclamations (cellule écoute) à l'effet de préserver l'image de marque de la société.

\* 2. Produits propres : (GPL/C, Dual fuel, propane vrac, GNL marin) en accompagnement de la politique énergétique nationale

\* 3. Transport :

- ✓ Poursuivre la formation BP Chauffeurs en direction des conducteurs de transport de personnes, de marchandises et de matières dangereuses ;
- ✓ Programmer des formations sur la gestion de la flotte de transport, notamment sur l'utilisation des systèmes d'information (Dispatch) et de géolocalisation « GPS » pour l'optimisation du flux produits
- ✓ Intensifier les actions de sensibilisation aux accidents de la circulation routière et à l'utilisation rationnelle et optimale des moyens de transport ;
- ✓ Prévoir des formations pour le développement, la sécurisation et la protection des canalisations existantes par système SCADA.

\* 4. Exploitation : Planifier des actions envers toutes les activités de la société (enfûtage des GPL, formulation des bitumes, métrologie, etc).

\* 5. Maintenance : Prévoir des actions de perfectionnement en maintenance préventive et curative des installations fixes et du matériel roulant de la société.

\* 6. Transition énergétique : Il s'agit d'accompagner la transition du modèle énergétique et économique de la société sur les axes relatifs à la consommation et usage énergétique, aux énergies renouvelables, à l'efficacité énergétique et au développement durable, à travers notamment des actions de sensibilisation, de formation et de qualifications relatives aux **management et audit énergétiques**

\* 7. Santé Sécurité Environnement : Réaliser des actions de sensibilisation, conformément aux référentiels du groupe Sonatrach et des procédures internes en vue de promouvoir une culture et des bonnes pratiques SSE, permettant de préserver la santé, la sécurité des personnes et des biens ainsi que la protection de l'environnement.

Actions de sensibilisation à prioriser :

- Management des risques inhérents aux activités
- Politique HSE Sonatrach.
- Maniement des extincteurs
- Secoursisme
- Etudes de dangers
- Evaluation des risques professionnels « EYRP »
- Gestion des urgences et des crises, conformément à l'IDG relative à la gestion des situations d'urgences et des crises (CS).
- Maîtrise des risques environnementaux (rejets liquides et atmosphériques, gestion des déchets )

\* 8. Accompagnement du projet de réhabilitation, de développement et de modernisation des infrastructures de distribution et de transport pétroliers, par la poursuite de la réalisation des formations dans les domaines de production et l'exploration, portant notamment sur la digitalisation des systèmes de gestion (ERP, numériseur et automatisation), de l'ensemble des installations de distribution (technologie, mesurage, sécurité, protection des canalisations existantes, contrôle )

\* 9. Accompagnement de la Mise en place du système Management Intégré (SMI) et du système Management anti-corruption à travers la programmation d'actions de formation et de sensibilisation visant la mobilisation et l'adhésion de tout le personnel pour l'aboutissement de ce projet

\* 10. Professionalisation du personnel dans les fonctions de soutien (RH, Planification, Contrôle de gestion, Finances, Audit, Juridique, Organisation, Informatique & technologie ce l'information et Communication)

\* 11. Mise en induction des nouvelles recrues aux activités Natal, à travers un programme d'intégration en direction de toutes les catégories socio-professionnelles

• Modernisation des systèmes de gestion de l'activité formation notamment par :

- ✓ L'utilisation fréquente de la visio-conférence pour la réalisation des actions formation prévues.
- ✓ Le développement de la formation à distance (E-learning).

• Rationalisation des ressources financières, à travers :

- ✓ Le recours aux compétences internes afin de promouvoir la formation sur site
- ✓ L'optimisation des capacités pédagogiques des centres de formation de la société
- ✓ L'utilisation des moyens de formation du groupe Sonatrach
- ✓ La sélection rigoureuse des organismes de formation externes

Pour les Branches d'activités de la société il y a lieu de prévoir des séances d'arbitrage des plans de formation ce vos différentes entités opérationnelles, comme indiqué dans le Procédure Formation en vigueur.

Pour les Directions Exécutives Centrales et de Soutien, les fiches d'identification des besoins en formation doivent renseignées des cadres supérieurs qui y sont affectés, doivent parvenir à la DERH au plus tard le 31 Août 2023.

Les plans de formation consolidés des Branches et des Directions (Administration Générale- Affaires Sociales et Culturelles) doivent parvenir à la DERH au plus tard le 07 Septembre 2023 en vue d'organiser des séances d'arbitrage permettant d'analyser la conformité de vos prévisions de formation aux orientations stratégiques définies dans la présente correspondance.

Mesures saluées

LE DIRECTEUR EXECUTIF PH

H. HAKIKI



DIRECTION EXECUTIVE RESSOURCES HUMAINES  
DIRECTION FORMATION ET DEVELOPEMENT

DERH / N° 24 / DFD / N° 23 / DFI / 2023

Oran, le

10/08/2023

Messieurs les Directeurs de Branches  
Messieurs les Directeurs Centraux  
Messieurs les Directeurs Soutiens

Objet : Campagne d'identification des besoins en formation 2024.

En application de la procédure Formation PG DG RH.01.RI de la société, nous vous informons du lancement de la campagne d'identification des besoins en formation, pour l'exercice 2024.


La mobilisation et l'implication de toutes les parties concernées sont requises pour la réussite de cette opération essentielle pour l'élaboration du plan de formation de la société.

Par conséquent, il convient d'adopter une démarche axée sur des entretiens entre les managers et leur personnel respectifs afin d'identifier manuellement les insuffisances ou écarts de compétences constatées par rapport aux postes occupés, pouvant être comblés ou réduits par le biais de la formation.

Nous vous rappelons que les besoins en formation recensés devront être classés par ordre de priorité en fonction des objectifs opérationnels attendus, de la population à former, des capacités de réalisation et des moyens de leur mise en œuvre et ce en adéquation avec les axes stratégiques ci-dessus arrêtés dans la note d'orientation générale portant élaboration des plans annuels 2024 et à moyen terme 2024-2029, qui se présentent comme suit.

• Développement des compétences dans les fonctions cœur de métier (Commercialisation, Transport, Distribution, Production, Exploitation, Métrologie.....) & HSE, à travers la programmation des actions de formation, notamment dans les domaines

**Annexe 13 : Formation a l'initiative de l'entreprise**

 Direction Générale	FICHE DE RECUEIL DES BESOINS EN FORMATION	ER.NAF.RH.28.V1
		Date d'application : .....

**EXERCICE ...  
FORMATION A L'INITIATIVE DE L'ENTREPRISE**

**RAPPEL :** Conformément aux dispositions de la circulaire DERH /N°1453 /DFD/N°1269/06 du 02/07 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 service ou au Département Formation/Direction des Ressources Humaines.

Nom : ..... Prénom : ..... Date de naissance : .....

Service : ..... Département : ..... Direction : .....

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.	Signature du responsable hiérarchique Chef de DR GPL AIN EL HAMMAM
Signature de l'intéressé	Cachet et Signature du Directeur



Partie réservée à la structure Formation  
(DCRH, DCAG, DCASC, Branches)


Fiche reçue le : ..... / ..... / .....

Commentaires et Observations : .....

**Décision Finale :**

Intitulé de la formation retenue	Durée	Type de formation	Organisme	Objectifs de la formation

**Annexe 14 : Fiche d'évaluation de satisfaction a chaud des participants**

	<b>FICHE D'EVALUATION DE SATISFACTION A CHAUD DES PARTICIPANTS</b>	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 utilisable 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					
<b>Commentaires</b> Recommandations : ..... ..... ..... .....					



**Annexe 16** : Fiche d'évaluation de formation

NAFTAL SPA  
BRANCHE GPL / DISTRICT TIZI OUZOU  
DPMC / RHF

**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 : .....



RÉSUMÉ

## **Résumé :**

Toutes les entreprises des besoins en matière de formation, il est évident qu'une action de formation n'a des sens que si elle augmente les performances de l'entreprise et ses collaborateurs par conséquent celle de l'entreprise, mettre en œuvre une formation nécessite toute une démarche pour atteindre au plus près les résultats souhaités. Aujourd'hui plus que jamais, il est clairement nécessaire d'évaluer l'efficacité des mesures de formation continue, l'importance de la formation justifie la volonté du management d'en mesurer l'efficacité, la formation continue nécessite des objectifs précis pour répondre aux exigences de performance. L'examen de la formation continue et de ses coûts devrait être un outil privilégié et un avantage en termes de performance pour toute organisation, et pas seulement des contraintes réglementaires, Le présent travail de recherche se propose d'étudier le cas d'une entreprise NAFTAL GPL et l'approche méthodologique est une approche quantitative, notre contribution dans le cadre de cette étude sur le terrain porte sur le thème " la formation continue et son effet sur la performance organisationnelle"

**Mots clés :** La formation, continue, la performance organisationnelle, NAFTAL GPL

## **Abstract:**

All companies have training needs, and it goes without saying that a training initiative only makes sense if it enhances the performance of the company and its employees, and consequently that of the company as a whole. Implementing a training program requires a whole approach to achieve the desired results as closely as possible. Today, more than ever, it is clearly necessary to evaluate the effectiveness of ongoing training measures. The importance of training justifies management's willingness to measure its effectiveness, and ongoing training requires precise objectives to meet performance requirements. The examination of continuous training and its costs should be a privileged tool and an advantage in terms of performance for any organization, and not only regulatory constraints, The present research work proposes to study the case of a company NAFTAL LPG and the methodological approach is a quantitative approach, our contribution within the framework of this field study focuses on the theme "continuous training and its effect on organizational performance".

**Key words:** Training, Continuous, Organizational performance, NAFTAL LPG

## الملخص :

جميع الشركات لديها احتياجات تدريبية، ومن الواضح أن مبادرة التدريب لا معنى لها إلا إذا كانت تزيد من أداء الشركة وموظفيها، وبالتالي أداء الشركة ككل، ويتطلب تنفيذ التدريب نهجاً كاملاً من أجل تحقيق النتائج المرجوة بأكبر قدر ممكن. من الواضح أنه من الضروري اليوم أكثر من أي وقت مضى تقييم فعالية تدابير التدريب المستمر، فأهمية التدريب تبرز رغبة الإدارة في قياس فعاليته، والتدريب المستمر يتطلب أهدافاً دقيقة لتلبية متطلبات الأداء. إن فحص التدريب المستمر وتكاليفه يجب أن يكون أداة مميزة وميزة في تقييم الأداء لأي مؤسسة، وليس فقط للقيود التنظيمية، ويقترح العمل الحالي للبحث دراسة حالة شركة نافتال GPL والمقاربة المنهجية هي مقارنة كمية، ومساهمتنا في إطار هذه الدراسة على أرض الواقع تتعلق بموضوع ”التدريب المستمر وأثره على الأداء التنظيمي“.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، المستمر، الأداء التنظيمي، شركة نافتال