

**Université Abderrahmane MIRA de Bejaia**

**Faculté des Sciences Humaines et Sociales**

**Département de Psychologie et d'Orthophonie**



# *Mémoire de fin de cycle*

*Thème :*

**Le rôle de la formation sur la performance des salariés**

**Cas pratique Cevital-Béjaia**

En vue de l'obtention du diplôme  
de Master en Psychologie de  
Travail et d'Organisation et GRH

Réalisé par :

**HABHAB Amel  
HAMADOU Tinhinane**

Dirigé par :

**M. LABOUDI Fatih**

**Année universitaire :2023-2024**

## Remerciement

*Nous tenons à exprimer notre profonde reconnaissance tout d'abord à monsieur LABOUDI FATIH notre promoteur, qui s'est dévoué entièrement à nous pendant la préparation de notre mémoire, on le remercie pour son soutien et son aide et sa disponibilité aussi.*

*Nos remerciements à monsieur HAMI YAKOUB, notre responsable de stage, il nous a guide et aide.*

*On adresse également nos reconnaissances et remerciements à tous nos enseignants de spécialité PTO et GRH.*

## **Dédicace**

**Je dédie ce modeste travail à toute ma famille qui m'ont aidés et encouragés durant toutes mes années d'études.**

**TINHINANE**

## **Dédicace**

**Je dédie ce modeste travail à ma famille ; parents, frère et sœurs dont l'amour et le soutiens constants m'ont donné la force et la motivation nécessaires tout au long de mon parcours. Et tous personne qui mon encouragé.**

**Je dédie ce travail également à mon cher mari, dont la patience, la compréhension ont été une source inestimable de réconfort et d'inspiration, et enfin, à moi-même pour la détermination, et tous personne qui m'ont encouragés.**

**AMEL**

# Table de matière

<i>Remerciement</i> .....	
Dédicace.....	
Dédicace.....	
Liste des abréviations :.....	
Liste des Tableaux.....	
Liste des figures .....	
Introduction .....	I
Partie théorique .....	
CHAPITRE I Cadre méthodologique de la recherche .....	
1- Les raisons de choix de thème :.....	11
2- Les objectifs de la recherche :.....	11
3- Problématique :.....	11
4- Les hypothèses :.....	14
5- L' étude antérieure :.....	14
6- Définition des concepts clé : .....	15
CHAPITRE II LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	
Préambule :.....	19
1- Définitions de la gestion des ressources humaines (GRH) :.....	19
2- Missions et objectifs de la GRH :.....	22
3- Évolution historique de la GRH :.....	23
4- Activités de base :.....	24
5- Le lien entre la formation et les activités opérationnelles de la GRH :.....	27
CHAPITRE III LA FORMATION .....	
Préambule :.....	30
1. Définition de la formation : .....	30
2. L' historique : .....	30
3- Les types de formation ; .....	31
4- L' impotence de la formation au sein de l' entreprise :.....	33
5- La politique de formation: .....	34
6. Les outils d' aide à la construction du plan de formation.....	40
7/ Quelle méthode de formation choisir ?.....	43
8 / Les outils d' aide au transfert des Acquis :.....	44
9 / Les outils d' évaluation de la formation :.....	44
CHAPITRE IV LA PERFORMANCE .....	
Préambule :.....	50

<b>1. Définition :</b> .....	<b>50</b>
<b>2-Typologie de la performance :</b> .....	<b>51</b>
<b>3- Objectif de l'évaluation de performance individuelle ;</b> .....	<b>52</b>
<b>4 - Le modèle de la performance au travail :</b> .....	<b>54</b>
<b>5/ Les dimensions de la performance individuelle au travail</b> .....	<b>56</b>
<b>6/ Les déterminants personnels de la performance au travail :</b> .....	<b>57</b>
<b>7- les déterminants organisationnels de la performance :</b> .....	<b>58</b>
<b>8- L'importance de l'évaluation de la performance :</b> .....	<b>62</b>
<b>9- Les méthodes courantes d'évaluation de la performance :</b> .....	<b>62</b>
<b>10 - L'amélioration de la performance</b> .....	<b>63</b>
<b>11- Point de vigilance :</b> .....	<b>65</b>
<b>12 -Synthèse des travaux de recherche sur la performance :</b> .....	<b>66</b>
<b>Partie pratique</b> .....	
<b>CHAPITRE VPrésentation DE l'organisme accueille et le cadre méthodologique</b> .....	
<b>Présentation de l'organisme d'accueil :</b> .....	<b>69</b>
<b>1-Historiquedel'entrepriseCEVITALetsacrée:</b> .....	<b>69</b>
<b>2-Différentsdomaines desactivités deCEVITAL:</b> .....	<b>69</b>
<b>3-MarquesdeproduitsCEVITAL :</b> .....	<b>70</b>
<b>4-Lesvaleurs dechaquemembredugroupe :</b> .....	<b>70</b>
<b>5-Lesdifférentesdirectionsdel'entreprise:</b> .....	<b>71</b>
<b>6-Lesobjectifsdel'entreprise:</b> .....	<b>76</b>
<b>7- La pré enquête ;</b> .....	<b>77</b>
<b>8- l'enquêteetsondéroulement:</b> .....	<b>77</b>
<b>Chapitre VIANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS</b> .....	
<b>1-Présentation des données personnelles de l'échantillon d'étude</b> .....	<b>81</b>
<b>2-Analyse et interprétation des résultats relatifs aux hypothèses de la recherche :</b> .....	<b>83</b>
<b>3-Discussion des hypothèses :</b> .....	<b>88</b>
<b>Conclusion :</b> .....	<b>90</b>
<b>La liste bibliographique</b> .....	
<b>Les annexes</b> .....	

**Liste des abréviations :**

GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines
GPEC	Gestion prévisionnel des emplois et des compétences

## Liste des Tableaux

<b>N°</b>	<b>TABLEAUX</b>	<b>PAGE</b>
<b>01</b>	Panorama des méthodes de formation	<b>43</b>
<b>02</b>	Questionnaire de fin de formation	<b>45 /46</b>
<b>03</b>	Les outils dévaluations de la formation	<b>47</b>
<b>04</b>	Avantage salarié /Employeur	<b>53</b>
<b>05</b>	Les cinq dimensions de la performance	<b>54</b>
<b>06</b>	Les indicateurs de la performance d'après Koopman et all,2011	<b>60/61</b>
<b>07</b>	Evaluation du concept performance d'entreprise 1995/2020	<b>66</b>
<b>08</b>	La répartition de l'échantillon selon le sexe	<b>81</b>
<b>09</b>	La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge	<b>81</b>
<b>10</b>	La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	<b>82</b>
<b>11</b>	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	<b>82</b>

## Liste des figures

<b>N</b>	<b>FIGURE</b>	<b>PAGE</b>
<b>1</b>	<b>Les quatre phases du plan de formation</b>	<b>39</b>
<b>2</b>	<b>Le processus d'analyse des besoins</b>	<b>40</b>
<b>3</b>	<b>Le processus de GPEC</b>	<b>41</b>
<b>4</b>	<b>Indicateurs d'efficacité organisationnelle</b>	<b>48</b>

# **Introduction**

## Introduction

---

### Introduction

Aujourd'hui les organisations étatiques ou privées accordent plus d'importance à la GRH, car elle joue un rôle clé au sein de ces organisations. Elle est considérée comme un système utilisé pour gérer et soutenir le développement des personnes travaillant au sein de l'entreprise. La mission la plus importante des services et fonctions RH est de cultiver un capital humain épanoui et efficace. C'est pour cela, il est essentiel que cette fonction occupe une place centrale dans la stratégie globale des entreprises. Les fonctions RH gèrent l'ensemble des activités liées à la formation, la rémunération, la gestion des carrières et pas mal d'autres activités.

La formation est l'une des missions clés de la gestion des ressources humaines, il est évident que les compétences des travailleurs sont un véritable moteur d'évolution et levier de croissance pour l'entreprise. Cette dernière doit donc mettre en place une gestion efficace de ses ressources humaines. Il appartient aux ressources humaines de développer les compétences des travailleurs par la formation. Elle permet au salarié de développer sa carrière professionnelle sur court terme et le long terme. La formation est donc un moyen que chaque salarié devra suivre pour objectif d'améliorer de la compétence en savoir, savoir faire et savoir être. L'entreprise doit donc investir dans la formation des employés pour rétrécir l'écart entre des compétences actuelles et les compétences requises. Cet investissement produit plusieurs bénéfices, tel qu'une amélioration de la performance, l'amélioration de la qualité de travail des produits et services, la satisfaction des clients... En raison de cette importance nous voulions savoir l'importance de la formation au sein de l'entreprise Cevital en tant qu'une entreprise qui a un nombre important de capital humain. Le groupe Cevital a initié plusieurs programmes de formation en direction de ses collaborateurs. Des programmes ciblés visant à faire de Cevital un acteur économique majeur et un groupe entrepreneurial de classe mondiale. Selon ISSAD REBRAB fondateur de Cevital, parmi les points essentiels de succès du groupe, c'est la recherche et la mise en œuvre des savoirs faire et l'attention accordée aux choix des hommes et des femmes, à leur formation et au transfert de compétences (<http://www.linkedin.com>). Le groupe Cevital s'appuie donc sur une stratégie de formation pour maintenir l'information, et d'acquérir de nouvelles informations et compétences, visant l'atteinte d'objectifs précis, et l'atteinte de niveau d'excellence sur le marché, et donc une meilleure performance.

## Introduction

---

Cependant, dans notre étude, nous cherchions à savoir, si la formation à un impact concret sur la performance des salariés, nous cherchions aussi à savoir comment les programmes de formation au sein de CEVITAL influent sur la performance des salariés.

Voici la démarche utilisée pour répondre à notre questionnement. Afin de confirmer nos hypothèses, on a élaboré un plan de travail qui est divisé logiquement en deux parties, la partie théorique et pratique. La partie théorique divisé en quatre chapitres, le premier contient essentiellement les éléments suivants : la problématique, les hypothèses proposées, les objectifs de la recherche et les raisons de choix de thème, plus les définitions des concepts clés. Le deuxième chapitre résumes la définition de la GRH, son historique, les missions et les objectifs de la GRH , et les activités de bases . Le troisième chapitre touche les informations nécessaires qui concerne notre variable « la formation » , la définition, l'historique , les objectifs de formation et son importance, plus son cadre légale . Le quatrième chapitre concerne notre deuxième variable, « la performance », sa définition, les objectifs de l'évaluation, les modèles théoriques, les déterminants personnels et organisationnels de la performance, et les modèles de mesure, les méthodes courantes de l'évaluation de la performance.

Concernant la partie pratique, nous l'avons divisées en deux chapitres, le premier touche la présentation de l'organisme d'accueil « Cevital » , on a cité l'historique de l'entreprise, les différents domaines des activités de Cevital , puis les marques de produits de Cevital , les valeurs de chaque membre de groupe , et les différentes direction de l'entreprise . Ensuite, on a cité les méthodes et les techniques utilisées, la méthode la plus adéquate à notre thème c'est la méthode qualitative, et la technique la plus adéquate c'est l'entretien. On a donc définie ce dernier et on a expliqué son déroulement. Et le deuxième chapitre contient l'analyse et l'interprétation des résultats, puis la vérification des hypothèses. Enfin on termine notre travail par une conclusion qui résume nos résultats.

## **Partie théorique**

**CHAPITRE I**  
**Cadre méthodologique de la**  
**recherche**

### 1- Les raisons de choix de thème :

- Les compétences des travailleurs sont le pilier d'une entreprise performante, c'est pour cette raison, l'étude de cette thématique est tellement intéressante.
- Le désir de connaître et de savoir plus profondément le domaine de la GRH, particulièrement la formation.
- Le désir de comprendre comment le processus de formation se pratique sur le terrain.

### 2- Les objectifs de la recherche :

- Notre objectif consiste à démontrer ou bien décrire le processus de formation au sein de l'entreprise CEVITAL.
- Découvrir l'influence de la formation sur la performance des salariés.
- Découvrir l'efficacité des programmes de formation par rapport la performance des salariés.

### 3-Problématique :

Les entreprises performantes ou innovantes sont celles qui disposent d'un élément important, leur personnel. Leurs atouts sont les hommes et les femmes qui travaillent dans ces entreprises, et donc gérer le personnel, ça demande des suivis et des règles à suivre, ce n'est pas une chose facile pour réussir à le gérer sans obstacles. Chaque organisation essaie d'utiliser ses ressources de manière correcte afin d'atteindre les objectifs souhaités. La fonction ressources humaines doit donc essayer d'utiliser au mieux cette ressource, elle joue un rôle clé dans chaque entreprise, elle peut être définie comme : « *la fonction qui a pour but de mettre en œuvre l'adéquation entre les attentes et les caractéristiques forcément différentes, des individus et de l'organisation, dans un objectif de performance* ». (Antoine, Jean, 2023, p14) . Donc elle consiste à gérer et accompagner le développement des personnes travaillant au sein d'une entreprise. Quelle que soit la taille de l'entreprise, la gestion des ressources humaines est une fonction essentielle dans la réussite et le développement d'une organisation. Autrement dit, la gestion des RH est vitale pour le succès des organisations, c'est un facteur essentiel de la réussite.

Différentes fonctions de la GRH qu'on peut regrouper comme suit : le recrutement des salariés, c'est la recherche d'une adéquation entre les besoins d'un poste de travail et les compétences d'un individu, c'est-à-dire que les

compétences d'un individu doivent répondre aux besoins de l'entreprise. Le recrutement est très important pour les entreprises en recherche de certaines compétences peut être difficile à trouver. On a aussi la rémunération du personnel, la gestion des ressources humaines s'occupe également des services de paie des salaires, cette rémunération est la contrepartie d'un travail exécuté par un salarié. On peut le distinguer comme un facteur essentiel de motivation pour le salarié, et l'encourager à donner le meilleur de lui-même et améliorer la réputation générale de l'entreprise. On cite aussi la GPEC, son objectif est la recherche d'une adéquation entre les besoins de l'entreprise et les ressources disponibles. Ça nécessite des outils tant pour leur contenu que pour leur suivi, la formation, la transmission des savoirs et l'évaluation. Toutes les fonctions de la GRH visent à atteindre les objectifs organisationnels, et l'amélioration de la culture du travail, l'intégration de l'équipe, et la motivation des salariés, plus la responsabilisation du personnel.

Chaque entreprise vise à produire des services et des biens pour le marché, et bien sûr que les compétences des travailleurs sont la base de la réussite et de la productivité. Et parmi les rôles de la GRH c'est de développer les compétences des salariés ou bien former les salariés pour renforcer les compétences et développer les connaissances par la formation. Cette dernière a un impact direct sur la productivité et les performances de l'entreprise, elle est considérée comme le meilleur moyen de produire de la compétence, et former à tous niveaux y compris les cadres et les directeurs en permanence, et chaque personne doit avoir un plan de formation. La formation peut être définie comme : « *la formation répond aux attentes des entreprises comme des salariés dans la mesure où elle favorise l'employabilité du personnel et l'adaptation des compétences aux besoins des entreprises*, (GUILLOT-Soulez, 2011, p89)

Le plan de développement de compétences ou de formation, est un document qui rassemble des actions de formation retenues par un employeur pour ses salariés, il est distingué comme un parcours pédagogique permet d'atteindre un objectif professionnel, et donc l'employeur est capable de choisir et de sélectionner les employés qu'ils doivent bénéficier d'une formation, le salarié aussi peut prendre l'initiative de demander à son employeur de suivre une formation prévu par le plan de développement de compétences. De ce fait, l'objectif de formation est bien l'adaptation de salarié à son poste de travail, les responsables souhaitent atteindre la performance qui est la mesure de l'efficacité et de l'efficacé fourni par un employé conformément aux buts. P. LORINO définit « *la performance*

*dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût* ». (Philippe, 2003, p5). En effet, la performance de l'entreprise doit s'appréhender, comme un couple valeur / coût, c'est-à-dire que la production de la valeur pour les clients est la condition de la réalisation du chiffre d'affaires et la maîtrise des coûts et celle de la marge. Par conséquent, l'entreprise doit prendre en compte à la fois la valeur qu'elle crée et ses coûts. La performance occupe une place assez centrale en gestion des ressources humaines, car elle fait partie des principales priorités de chaque entreprise. En fait, c'est un indicateur essentiel pour évaluer la réussite de l'entreprise. Elle est étroitement liée à la productivité et à la rentabilité de l'organisation, car elle permet de mesurer sa capacité à attirer, développer et fidéliser les talents. Puis, au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis, l'entreprise est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. De ce fait, la performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat. Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre. Alors, la performance des salariés signifie que l'entreprise est capable de réaliser des objectifs organisationnels, ou bien ça peut montrer une réussite remarquable, quel que soit le domaine, ainsi faire un tel travail dans un délai respecté est une véritable performance, et avoir des employés motivés, engagés et satisfaits est une véritable performance. Cette dernière est importante dans une entreprise car plus l'entreprise obtient de bons résultats, plus sa gestion est efficace.

Puisqu'on a vu l'importance de ce sujet au cours de nos études, on va essayer d'explorer le processus de formation au niveau de l'entreprise CEVITAL, ainsi que vérifier l'efficacité de ces programmes pour améliorer les performances des employés, donc pour comprendre en profondeur ce sujet, cela nous amène à poser la question fondamentale suivante :

- Quelle est l'influence de la formation sur la performance des salariés au sein de CEVITAL ?

À la lumière de cette question, d'autres questions secondaires s'imposent :

- Comment les programmes de formation influent sur la performance des salariés ?

**4-Les hypothèses :**

- La formation influe positivement sur la performance des salariés.
- Les programmes de formation augmentent la satisfaction et l'engagement et la motivation des salariés .

**5-L'étude antérieure :**

**Article de Abdellah SEBBAR et Abdelaziz BERDI Docteur chercheur en Science Economique et Gestion Université Sidi Mohamed ben abdellah, Faculté des Science juridique ,Economie et Sociales de Fés .2019**

Cette deuxième étude intitulé la motivation et la performance professionnelle qui vise à répondre a la problématique suivante ;

Dans quelle mesure la motivation favoriserait –elle la performance professionnelle dans l'établissement de soin tertiaire ?

il sont proposé les hypothèses suivantes ;

H1 : la motivation au travail favoriserait la performance des RH au sein des établissements de soin tertiaire.

H2 : les employés ne sont pas bien informés des valeurs de l'organisation.

H3 : la motivation intrinsèque serait plus importante que la motivation extrinsèque.

H4 : la performance professionnelle aura un effet de retour positif sur la motivation .

L'objectif de ce travail est de développer un état de l'art sur la performance professionnelle des individus en s'intéressent a ses déterminants, particulièrement la motivation et a ses indicateurs de mesure, la population visé dans cette étude est le centre hospitalo-universitaire Ibn Sina(CHUIS)de Rebat ,les( 10 )établissements de soins avec la direction dudit center ,la méthode adopté est quantitative ( 180 questionnaires). Les résultats de cette étude, se résume comme suit : plus la motivation des employés est élevés plus la performance est garantie, la réalisation de la performance génère un sentiment de confiance en soi et de motivation de l'employé ,Il faut bien informer les employés sur les valeurs de l'organisation afin de favoriser leurs adhésions à la vision de l'organisation, promouvoir les équipes de travail avec des personnes motivées ne peut être que bénéfique pour la performance, la

motivation intrinsèque demeure plus déterminante que la motivation extrinsèque qui reste souvent limité dans le temps.

## **6-Définition des concepts clé :**

### **6-1 GRH :**

#### **-Définition théorique :**

« la GRH défini les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnel et la stratégie de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise ». (MARCEL C, 1975, p8-9).

#### **-Définition opérationnelle :**

La GRH est indispensable pour chaque entreprise, elle a un rôle évident dans la gestion des salariés et de leur performance.

Lorsqu'on parle de la GRH, on parle de tout ce qui est en lien avec les individus de l'entreprise. Elle regroupe l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources du personnel.

Donc la GRH est très vaste, elle a de nombreuses missions gestionnaires telles que le suivi administratif du personnel, préparation des paies, l'élaboration des documents budgétaires, recrutement, formation, gestion des carrières etc....

### **6-2 Formation :**

#### **-Définition théorique :**

« La formation est le moyen de produire des compétences. Dans ce sens, elle peut être considérée comme une fonction de production. Cependant, au-delà des obligations légales qui font de la formation un droit pour la plupart des salariés, la formation a aussi une dimension psychologique qu'exprime bien les sciences de l'éducation et une dimension sociale, car elle est à la fois un outil de socialisation et le vecteur d'un passage de compétences individuelles à des compétences collectives pour le processus d'apprentissage organisationnel ».

( Bruno, 1999, p423) .

**-Définition opérationnelle :**

Dans le domaine de la GRH , la formation est un processus qui vise à former une personne, d'acquérir de nouvelles connaissances et des compétences, elle permet de rendre un individu capable d'exercer ses tâches plus efficacement, elle favorise aussi son évolution professionnelle, elle permet aussi d'avoir un apprentissage souhaité.

L'importance de la formation se situe dans l'amélioration de la performance collective, et l'engagement des collaborateurs et leur efficacité. La formation est bénéfique pour le salarié et pour l'organisation, car elle répond à la fois aux attentes des salariés et aux besoins de l'organisation.

**6-3 La performance :****-Définition théorique :**

« la performance est le résultat obtenu par un athlète ,chiffre qui mesure ce résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche.

Ensemble des indications chiffrés caractérisant les possibilités optimale d'un matériel ». (MOUGINY V,2004,p17) .

**-Définition opérationnelle :**

D'après nos études dans le domaine de la GRH, la performance est une réussite remarquable, une évolution dans le domaine, nous pouvons l'évaluer à partir de la satisfaction des salariés, leur motivation et leur engagement.

Cependant, la performance du personnel correspond à l'atteinte des objectifs et de résultats souhaités, en terme simple, c'est la réalisation d'un exploit.

**6-4 Définition de l'engagement :**

Selon le grand dictionnaire terminologique, le mot « engagement » renvoie à « l'acte par lequel un employé convient avec une personne qu'elle entra à son service » temps et son énergie pour une chose en laquelle on croit ou en vertu d'une promesse ou d'une décision ferme.

Le terme engagement est utilisé tout au long du texte dans son sens nord américain comme introduction de « commitment » . On a cependant tendance en Europe à utiliser « implication » lorsqu'on traite de « commitment » alors qu'au canada l'implication réfère à ce que les américains

appellent « involvement » . De façon générale, le commitment peut être qualifié d'attitude alors que l'involvement implique une action, un comportement. ( GAGNON et Al , 2007).

**Définition opérationnelle :**

On peut définir l'engagement au travail comme le niveau d'enthousiasme d'un employé à l'égard de son travail, il s'agit de sentiment de responsabilité que ressent un salarié vers ses tâches ou les objectifs. Pour générer de l'engagement au travail, les collaborateurs doivent d'abord être motivés, donc la motivation est le point de départ de l'engagement.

**6-5 Définition de la motivation :**

L'étymologie du terme motivation : « motivation vient du mot motif, lui-même emprunté au latin motivus : mobile et movere : mouvoir et qui signifiait en ancien français « qui met en mouvement ». La motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement. (AUBERT , 2003 , p6).

**Définition opérationnelle :**

La motivation dans notre domaine, est une action qui pousse l'individu à faire de grands efforts afin d'atteindre un objectif particulier. Autrement dit, la motivation est l'action qui active et oriente le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus.

**6-6 Définition de la satisfaction :**

Il s'agit donc d'un contentement, d'une joie, d'un plaisir. On constate donc que dans son sens usuel, la satisfaction a une forte composante affective. ( www.Google.Com) .

**Définition opérationnelle :**

Le sentiment de satisfaction signifie un plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on juge souhaitable. On peut dire qu'il est un sentiment de bien être, qui montre l'acte ou la réalisation de nos besoins, ou ce qu'on demande.

**CHAPITRE II**  
**LA GESTION DES RESSOURCES**  
**HUMAINES**

**Préambule :**

La gestion des ressources humaines (GRH) peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin. Autrement dit, c'est avoir les ressources qu'il faut, où il faut, et quand il faut.

Ce chapitre rassemblera les principes fondamentaux de la gestion des ressources humaines, les définitions et l'évolution historique, et également les activités principales de la gestion des ressources humaines, l'évolution de la GRH en Algérie, Le lien entre la formation et les activités de la GRH.

**1-Définitions de la gestion des ressources humaines (GRH) :**

La gestion des ressources humaines c'est la gestion des hommes au travail dans des organisations.

La gestion des ressources humaines est ici caractérisée par trois vocables : **Gestion, homme au travail, organisations**, qui seront successivement repris et définis.

**-La gestion :** gérer c'est effectuer des choix . Le gestionnaire, le manager décident dans le cadre de leurs compétences ; ils doivent faire en sorte que leur décisions soient appliquées et évaluées, modifiées le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics.

Gérer les hommes, ce n'est donc pas réagir à court terme et sans vue synthétique à des sollicitations momentanées. La fonction personnel est ici conçue non dans sa vision administrative de chambre d'enregistrement des lois sociales, mais dans son rôle de preneur de décisions.

**-Des hommes au travail ...**

La gestion des ressources humaines possède la double spécificité de concerner **les hommes**-facteur de production particulier – **au travail**, c'est-à-dire effectuant une activité contraignante.

**Les hommes ne sont pas des objets bruts de calcul économique :**

les hommes disposent d'une relative inertie au changement compensé par une assez grande adaptabilité aux situations diverses : « les hommes sont moins maniables que les choses » (H. Bartoli) c'est dire que la gestion du personnel est aussi celle de la durée, des délais d'ajustement, des régulations individuelles.

Les hommes réagissent aux décisions prises en fonction de leur passé et de leur personnalité : « entre l'événement qui les touche et la réponse qu'il lui donnent s'interpose toute leur vie sociale, toutes leurs attentes professionnelles, tous leurs espoirs » (A. Touraine) . C'est dire que toute décision doit tenir compte des personnalités, de l'environnement, du passé de l'organisation ; elle n'est jamais un choix dans l'absolu mais décision dans un contexte et en fonction des personnalités : « l'homme n'est pas seulement une main et un cœur mais il est aussi une tête, c'est-à-dire un agent autonome et libre capable de réagir non seulement contre la standardisation taylorienne mais aussi contre la manipulation psychologique » ( M. Crozier) .

« Des hommes » : le pluriel indique qu'ils vivent au sein de groupe variés « les hommes qui constituent un atelier au travail ne sont pas purement et simplement des individus ; ils forment un groupe au sein duquel ils ont développé des habitudes de relations entre eux et avec leurs supérieurs, avec leur travail, avec les règlements de l'entreprise », affirme Elton Mayo qui , le premier a pu montrer la réalité et les incidences d'une identification à une collectivité.

Les groupes concernés sont à la fois :

Professionnels : un atelier, un bureau ,un groupe de qualification, un groupe d'identification, une section syndicale ...

-Extra \_ professionnels : familles, groupes de loisirs, d'activités locales...

**Le travail est une activité contraignante.** C'est la nature de travail que d'être contrainte et c'est aussi la contrainte qui peut servir à le définir. En reprenant l'exemple donné par H. Guitton de guide de montagne suivi de son client, tous deux effectuant évidemment le même parcours, on s'aperçoit bien que seule l'existence de contrainte distingue le travail du guide par rapport au loisir que vit son compagnon de cordée.

Le travail est de ce fait ressenti comme une « valeur négative ». En même temps, il valorise le travailleur, structure sa vie sociale, lui permet d'acquérir

un revenu , tout en obéissant à des motivations très différentes :vivre , se rendre utile , obtenir un statut social , s'épanouir, faire œuvre de création...

On conclura que le travail n'est pas une activité homogène, ni dans la façon dont elle est ressentie, ni dans les aspirations qui la motivent. **Gérer le travail, c'est donc aussi gérer la diversité.**

**- Dans des organisations ...**

Le champ de la gestion des ressources humaines se situe dans les organisations, c'est-à-dire , suivant l'acception traditionnelle , les institutions qui répondent aux trois critères suivants :

\_ ce sont des groupes sociaux , qui réunissent des individus désireux de réaliser le même objectif,

\_ ce sont des groupes rationnellement organisés

\_ Ce sont des groupes durables et finalisés.

Relevons que , conformément à cette définition , la gestion des ressources humaines concerne aussi bien :

\_ Les organisations économiques ou non ; les institutions à but non lucratif ont des problèmes de gestion du personnel largement commun aux autres organisations ;

\_ Les organisations affrontant ou non le risque sur les marchés ; les administrations ne doivent pas être exclues du champ de l'étude malgré leur spécificité tenant au statut particulier de leurs agents.(martory B,crozet D,2005 ,P2 .

\_ La gestion des ressources humaines (GRH) peut être définie comme ***la gestion des hommes au travail dans des organisations.***

Gérer renvoie à l'idée de faire des choix . La gestion des ressources humaines suppose de prendre des décisions sous contrainte : elle est influencée par des décisions relevant d'autres parties de l'organisation ( contraintes financières, comptables , techniques, juridiques... ) .

*Gérer des hommes* dans la mesure où la gestion des ressources humaines se préoccupe du facteur de production travail, qui contrairement au facteur capital, réagit par rapport aux décisions prises.

Gérer des hommes suppose donc de tenir compte du caractère autonome des individus et d'être capable de gérer les attentes et les interactions sociales.

*Le travail* représente une activité sociale aux dimensions contradictoires , à la fois source d'épanouissement , source de revenu, à l'origine d'un statut social, et activité contraignante .

*Gérer des hommes au travail dans des organisations* : la gestion des ressources humaines ne se limite pas aux seules entreprises privées, mais concerne toutes les structures ( administrations publiques, organisations à but lucratif...) rassemblant des individus pour atteindre un objectif commun .

Cette définition fait apparaître la complexité et l'enjeu de la gestion des ressources humaines activité à la fois technique et stratégique, nécessitant des compétences variées et une compréhension des contraintes aussi bien internes qu'externes à l'organisation.

## **2-Missions et objectifs de la GRH :**

### ***2-1 Missions de la fonction ressources humaines :***

La fonction GRH étant une plaque tournante de toute entreprise ou organisation, elle occupe une position stratégique importante. De ce fait, différents rôles sont attendus des responsables de la fonction de gestion des ressources humaines que nous pouvons résumer comme suit :

- Traduire la stratégie globale de l'entreprise en stratégie RH ;
- Planifier les ressources humaines ( assurer l'adéquation quantitatives et qualitatives des ressources humaines de l'entreprise) ;
- Assurer la gestion administrative des salariés ( mouvement de personnel , tenue des dossiers individuels, paie , charges sociales...) ;
- Gérer les carrières des salariés par la promotion et la mutation ;
- Évaluer le rendement des salariés dans le but de l'améliorer ;
- Développer les compétences des salariés notamment par la formation ;
- Développer les pratiques d'information et de communication et s'assurer qu'il y'a une communication fluide dans l'entreprise ;
- Appliquer la législation sociale ;
- Assurer les relations avec les organismes sociaux et avec les syndicats ;
- Assurer l'équité, l'employabilité et l'éthique dans la gestion du personnel ;
- Assurer la motivation et la satisfaction du personnel.

### **2-2 Objectifs de la fonction ressources humaines :**

La gestion des ressources humaines poursuit plusieurs objectifs que nous pouvons résumer en cinq grands ensembles qui sont :

➤ ***attirer :***

Le premier objectif de la gestion des ressources humaines est d'attirer vers l'organisation la quantité suffisante de personnes disposant de compétences, d'habilités et de l'expérience en utilisant notamment une planification adéquate des ressources humaines.

➤ ***conserver :***

Le deuxième objectif de la fonction RH est la conservation des ressources humaines qualifiées et cela par l'élaboration de programmes qui favorisent la promotion interne et la gestion de la carrière.

➤ ***développer :***

Le troisième objectif de la fonction RH est de développer les compétences des employés notamment à travers les programmes de formation.

➤ ***motiver et satisfaire :***

Le quatrième objectif de la fonction de GRH est de motiver et de satisfaire les employés. Cela peut se réaliser en utilisant différentes pratiques à l'exemple de la pratique de rémunération incitative où l'entreprise peut recourir à l'utilisation de primes de rendement, à un système d'intéressement...

➤ ***être efficace :***

L'objectif final de toute entreprise est d'être efficace et cette efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation d'un personnel qualifié, l'augmentation de la productivité des salariés, la production de marchandise de bonne qualité, la diminution du roulement et de l'absentéisme des salariés.

### **3-Évolution historique de la GRH :**

Le service du personnel, dirigé par un directeur du personnel, a progressivement laissé la place dans les entreprises, à partir des années 1980, à

un service ressources humaines (RH), dirigé par un directeur des ressources humaines (DRH). Ce changement sémantique s'est en même temps accompagné d'une évolution du rôle et de la Place de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Les transformations de la fonction RH sont à la fois quantitatives et qualitatives

-quantitatives car les effectifs de la fonction RH ont régulièrement progressé ;

-Qualitatives car les problématiques et les missions confiées à la fonction RH se sont progressivement élargies en même temps que l'influence de la fonction s'est développée dans les processus de décisions stratégiques.

Ce passage d'une fonction Personnel à une fonction Ressources Humaines trouve principalement Son origine dans la crise économique qui pousse les entreprises à revoir l'organisation peu productive du travail pour s'adapter à une économie ouverte et de plus en plus internationale.

#### **4- Activités de base :**

##### **4-1 Gestion prévisionnelle des effectifs :**

C'est l'activité de base qui regroupe l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchique , d'identifier , d'analyser , d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court , moyen et long termes. ( ALIS D ,HENRI CH ,CHEVALIER F,FABI B,PERETTI JM 2011,P76).

##### **4-2 Analyse des emplois :**

L'analyse des emplois est une procédure qui utilise une méthode appropriée pour la collecte systématique de faits précis concernant un emploi étudié à une période données , permettant ainsi de tracer le profil de cet emploi avec toutes ses composantes, soit sa description et sa spécification. (ALIS D ,HENRI CH ,CHEVALIER F,FABI B,PERETTI JM , 2011, P108).

##### **4-3 Evaluation des emplois :**

L'évaluation des emplois est une activité de la GRH reposant sur une démarche pour analyser et comparer les exigences des différents emplois au sein d'une

organisation en vue de déterminer, sur une base logique, leur valeur relative et d'établir une hiérarchie des emplois.

Elle permet de construire une structure et une échelle de salaires équitables. Cette démarche ne se soucie pas du titulaire de l'emploi, mais plutôt des exigences (aptitudes, capacités, habiletés, etc .) nécessaire à l'emploi et des conditions de travail. (ALIS D ,HENRI CH ,CHEVALIER F,FABI B,PERETTI JM ,2011, p136) .

#### **4-4 Rémunération :**

La rémunération est souvent au cœur des préoccupations des salariés et recouvre des dimensions très variées. Elle constitue l'un des outils phares de la stratégie des entreprises.

##### **4-4-1 Les fondements de la rémunération :**

La rémunération fait partie des éléments fondamentaux du contrat de travail, le salarié perçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail.

##### **4-4-2 Rémunération, salaire et traitement :**

Dans le langage courant, il est fréquent d'utiliser de manière indifférenciée ces trois notions . La notion de *traitement* désigné la rémunération perçue par les fonctionnaires. La distinction entre le *salaire*( sous entend « ouvrier » ) et la *rémunération* ( « des cadres » ) a tendance à s'estomper pour employer ces deux termes en qualité de synonyme.

##### **4-4-3 Le système de rémunération :**

La base de système de rémunération repose sur une question : *faut il payer l'emploi tenu ou la contribution que chaque personne apporte au fonctionnement de l'entreprise ?*

Chaque entreprise met en place un système de rémunération en fonction de pratiques d'évaluations utilisées .( Lethielleux, 2012, p74)

#### **4-5 Recrutement :**

Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines. Puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main-d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin.

L'objectif de recrutement est d'assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétences, aspirations, possibilités d'évolution d'une personne) et les exigences d'un poste. (CITEAU JP, 2002, p83).

#### **4-6 Sélection :**

En principe, sélectionner un candidat devrait s'effectuer après une analyse des résultats obtenus lors de la présélection sur dossier (CV et lettre de motivation) et d'épreuves de sélection (tests, entrevues, etc...) conçues directement à partir de critères prédéterminés pour le poste vacant. En pratique, on peut définir la sélection comme un processus qui consiste, pour une organisation, à choisir parmi plusieurs candidats la personne qui satisfait le mieux aux exigences du poste à pourvoir et aux besoins des deux partenaires (employeur et candidat), compte tenu des conditions environnementales. (ALIS D, HENRI CH, CHEVALIER F, FABI B, PERETTI JM, 2011, p293).

#### **4-7 Évaluation de la performance :**

C'est un processus qui contribue à la gestion des salariés et des équipes de travail de façon à optimiser la performance de l'organisation en établissant une compréhension commune et partagée des objectifs à atteindre ainsi qu'en orientant et en supportant les individus qui feront en sorte qu'on atteigne ces objectifs. Autrement dit, l'évaluation de la performance a pour but d'aider les individus à comprendre comment ils contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels et à faire en sorte qu'ils consacrent leurs efforts à la réalisation d'activités qui auront un impact sur la performance organisationnelle. (ALIS D, HENRI CH, CHEVALIER F, FABI B, PERETTI JM, 2011, p333).

#### **4-8 Formation :**

Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines. Puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main-d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin.

L'objectif de recrutement est d'assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétences, aspirations, possibilités d'évolution d'une personne) et les exigences d'un poste. (CITEAU JP, 2002, p83).

**4-9 Gestion des carrières :**

La gestion des carrières consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés : il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise (dimension organisationnelle) et les attentes et potentiels des Salariés (dimension individuelle). La gestion des carrières consiste à définir, de manière plus ou moins formalisée, la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise.

Elle fait partie intégrante de la politique de gestion prévisionnelle du personnel et implique, pour être plus efficace, une coordination, un contrôle et une participation des responsables . ( GUILLOT-Soulez C, 2011, p60).

**4-10 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :**

GPEC a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences (connaissances, expériences et aptitudes) nécessaires pour pouvoir répondre à tout moment à ses besoins. Elle aide ainsi à préparer l'entreprise aux évolutions de ses produits, de ses marchés et à ses métiers de demain. Cette démarche permet d'optimiser l'efficacité à court terme tout en minimisant les couts des adaptations futurs. (Annick , p148) .

La GPEC consiste en la conception et la mise en œuvre d'action préventives permettant d'anticiper des problèmes d'ajustement quantitatif et qualitatif des emplois et des compétences, face à des contraintes internes et externes à l'organisation. Il s'agit donc d'un cadre qui permet de coordonner les différents politiques de GRH dans le but « d'amortir » les déséquilibres prévisibles à moyen terme. (CAMPOY E , MACLOUF E , MAZOULI K , P1) .

**5- Le lien entre la formation et les activités opérationnelles de la GRH :**

**a) Planification des RH :** activité identifiant avec précision les besoins en main d'œuvre pour le bon moment, le bon endroit, et en quantité suffisante, la formation peut reprendre aux besoins requis et garder la compétence de cette main d'œuvre continuellement à jour.

**b) Recrutement et sélection :** la formation peut pallier les insuffisances du processus de recrutement et de la sélection, par exemple former au lieu de recruter et embaucher des candidats qui n'ont pas besoin d'une formation exigeants beaucoup de temps et d'argents.

c) **La rémunération** : c'est la possibilité qu'une formation amène une augmentation du statut de l'employé ( exemple : promotion) et par conséquent, une augmentation de son salaire ou tout simplement une rémunération des nouvelles compétences acquises.

## **CHAPITRE III**

### **LA FORMATION**

**Préambule :**

La formation professionnelle en entreprise est un processus essentiel pour améliorer les compétences et les connaissances des employés ,elle vise à préparer les individus à accomplir efficacement leur tâches et à favoriser leur développement professionnel ,cette formation offre aux employés l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences ,d'améliorer leur productivité et d'apporter une contribution plus significative à l'entreprise ,elle peut être dispensée de différentes manières ,selon le besoin spécifique de l'organisation et du personnel .

Ce chapitre présente une généralité sur la formation ; définitions, l'évolution du système de formation en entreprise Algérienne, l'élaboration d'un plan de formation, son suivi et son évaluation.

**1. Définition de la formation :**

La formation est la transmission des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation ainsi la formation est l'ensemble d'action capable de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celle qui leur seront confiées dans le futur, pour la bonne voie de l'organisation. (SEKIOU ,1993 ,p33 ).

La formation est définie comme ; ensemble d'action de moyens, de méthodes et de supports planifier à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentale nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux pour s'adapter à leur environnement et pour accepter de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures (PERETTI , 1998.P99).

**2. L'historique :**

Dans les années 1970 ,le dynamisme économique amorcé par les plans nationaux

de développement avait engendré des besoins importants en main-d'œuvre qualifiée ;en techniques et en cadre, pour couvrir l'insuffisance des capacités de formation, les secteurs socio-économiques (ministères et entreprises publiques)se sont lancés dans la création de structures propres à la formation dont le pouvoir public a accordé une grande liberté aux employeurs pour former

les cadres en leur assurent la totalité du financement, à partir de ces années, les pouvoirs publics ont assisté à la création d'instituts de technologie supérieure, de grands écoles et autres établissements de formation dépendant des secteurs agriculture, d'énergie, des finances ... (MENTRI, 1986, p108)

Les entreprises Algériennes se dotaient également de ses structures de formation interne pour leurs besoins spécifiques servant à la fois à la formation initiale destinée aux nouveaux recrues, et à la formation continue et alternée au profit de leurs travailleurs. (GUALINO, 2000, p16).

Dans les années 1981, le développement algérien a pris conscience de retard en matière de la formation professionnelle, cette dernière est devenue un objectif à atteindre, de là elle est allée jusqu'à proposer un programme ambitieux de formation professionnelle en mesure de fournir sur le marché du travail un minimum de travailleurs qualifiés par an, pour ce là, l'État a mis en place des capacités supplémentaires de formation, par la création de 15 instituts nationaux spécialisés de la formation professionnelle (NSFP). (GUALINO, 2000, p16).

Depuis le début des années 90, les nombres d'INSFP ont augmenté d'un établissement entre 1998 et 1999 de 42 à 57, les instituts travaillent à un schéma de réforme intitulé « projet de loi d'orientation pour la formation professionnelle » où il est stipulé que la formation professionnelle, en tant que « composant de système éducatif national, concourt au développement de la nation et à son progrès économique culturel et sociaux ». (GUALINO, 2000, p17).

### **3- Les types de formation ;**

Lors d'un plan de formation en entreprise (article D932-1), les employés décident de prendre part à un type d'action de formation en accord avec leur employeur, de plus avec l'amélioration du texte sur la formation professionnelle (la loi de 4 mai 2004) qui traite la formation en alternance, le droit individuel à la formation, le contrat et la période de professionnalisation, tous les catégories socioprofessionnelles (ingénieur, cadre, agent de maîtrise.....) participent à la formation professionnelle. (PIRRITI, 2008, p45)

On distingue deux types de formation ;

**3-1 La formation initiale :** permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction et l'ensemble des actions qui consiste à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi, le maintien d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine, ce type d'enseignement en alternance a pour objet de préparer

les jeunes employés à devenir opérationnel assez rapidement dans leur milieu du travail (DJANKAI,2003p13).

Ce type vise à augmenter les connaissances des collaborateurs, en le rendant capable d'utiliser de nouvelle méthode , en améliorant leurs compétences à résoudre les problèmes, de développer des comportements ,le savoir faire ou le savoir être plus efficace .

### **3-2 La formation continue :**

Elle permet d'approfondir les connaissances en cour de la carrière, on distingue deux types :

#### **3-2-1 la formation de courte durée :**

Ont pour l'objectif de l'évaluation du niveau des agents, en adéquation avec les exigences des postes de travail occupée ou à occuper et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels assignée.

##### **❖ Formation séminaires ou perfectionnement :**

ce type de formation touche également plusieurs domaines qui sont en rapport avec les exigences du poste actuel et / ou qui visent la présentation a un poste de travail de complexité supérieure ou une polyvalence, l'objectif recherché dans ce cadre est d'améliorer constamment la qualification actuel.

##### **❖ Formation de recyclage :**

La formation qui désigne tous les programmes (étatique, syndicaux), destinés à former

Les salariés déplacés à cause d'un changement du a l'automatisation, à les familiariser a des nouvelles taches ou à leur faire apprendre un nouveau métier ou une nouvelle profession.

##### **❖ Formation préalable à la titularisation :**

Les nouvelles recrues doivent suivre une période d'induction destin é à leur permettre une intégration harmonisée au sein de l'administration, leur confirmation est conditionnée par les résultats obtenus durant cette période d'induction .

### ❖ Formation sur tas

La formation se faisant sur le poste même du travail et les lieux d'apprentissage était l'atelier ou le bureau, cette formation permet au bénéficiaire d'apprendre et de s'adapter aux exigences et au changement technique dans leur poste.

#### **3-2-2 Formation de longue durée :**

Ce type de formation ont pour objectif de produire de produire des compétences nouvelle ou d'acquérir de savoir nouveau sanctionnés par un diplôme, l'accès à cette formation est conditionné par les performances, le potentiel et le métier des agents concerné.(PIRRITI,2008,p49).

#### **4-L'impotence de la formation au sein de l'entreprise :**

La formation est le pilier de l'amélioration de performance ;

- Premièrement elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail.
- Elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement.
- Donc elle permet l'amélioration qualitative des inputs.
- Elle s'impose lors de la mise en œuvre d'équipements plus sophistiqués de changements dans les modes de production ; c'est en effet l'amélioration de la technicité des agents qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique.
- Elle améliore l'adaptation des hommes au poste occupé, les aides à évaluer vers d'autres fonctions, leur permet de combler un retard de leur niveau général.
- Elle sert les objectifs des directions, lorsque celles-ci veulent faire évoluer la culture d'entreprise ou désir renforcer les chances de succès d'un projet censé mobiliser une grande partie des effectifs
- Dernièrement, elle permet d'améliorer l'organisation et la coordination des taches en élèvent le niveau des connaissances, la formation contribue à un processus d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines et en particulier à la gestion des compétences.

### 5-La politique de formation :

En politique de formation doit être axé à un double but ;

- ❖ Permettre d'adapter les salariés au changement structurel et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique.
- ❖ Permet de déterminer et d'assurer l'innovation et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise et les changements

Pour assurer le développement de l'entreprise et les changements la politique de formation est indissociable à la politique d'emploi hé participe ensemble à la réalisation des projets stratégiques de l'entreprise une fois que les orientations ont été établies mergule elle est nécessaire de les transformer en décision individuelle la qualité des choix collectifs et individuels pause sur la qualité de l'analyse des besoins.(Peretti,2009 ,p114) .

#### 5-1 Analyse des besoins en formation

**Alain MEIGNANT**, distingue que le besoin de formation, il est induit en réalité par trois sources distinctes, donc il a constitué une synthèse orienté vers l'action , ces sources sans ce qui dérive des projets de l'entreprise (nouveau produit , nouvelle organisation, gain de productivité) ce qui dirige des attentes conscientes des individus et ce qui dérive du niveau réel de ceux-ci face au manque à combler, on se trouve hé simultanément bon 3 registres de différents, celui de la logique de l'organisation, celui de la motivation individuelle et celui de la pédagogie, Les entreprises utilisent des méthodes centrées sur l'un ou l'autre de ses origines. (Peretti,2009,p114).

##### 5-1.1 Les méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelles :

Les questionnaires et les entretiens permettent l'expression de ses attentes.

**Le questionnaire :** le questionnaire compte souvent deux parties;

Une première partie permet de dégager les tendances et de définir les grandes lignes d'une politique de formation, cette partie est anonyme l'enquête fournit quelques précisions âge ancienneté catégorie permettant d'affiner la politique

La seconde partie précise les souhaits du salarié et les compétences qu'il souhaite acquérir l'exploration des questionnaires permet d'élaborer une première liste des besoins une typologie des attentes et des actions.

**L'entretien** ; dans certaines entreprises , les services formations exploitent les entretiens annuels que chaque responsable de département ou de service rédige l'or des interviews cela renferme toutes les propositions et suggestions d'actions de formation et proposition quand était suggéré ,ce rapport d'entretien son centralisé au service de formation qui les analyses et élaborent ensuite un programme de formation, les entretiens consacré spécifiquement à la formation et aux perspectives évolution professionnelle son privilégier.

Pour mener un bien l'entretien de formation le et hiérarchique et le collaborateur à leur disposition un certain nombre d'informations :

-Les informations individuelles telles que la formation initiale des formations suivies dans le passé et en particulier au cours des 3 dernières années, les postes occupés vers les résultats et les évolutions programmer.

-les informations sur les orientations de la politique de formation de l'entreprise les principales actions envisagé les priorités dégagées et les budgets disponibles.

-le projet professionnel personnel qu'il envisage.

- le bilan de son rôle actuel dans l'équipe et de son travail.( Peretti,2009,p114).

**Le catalogue** : la diffusion d'un catalogue de stage ressemble à celle d'un questionnaire, son défaut principale est que ceux qui se manifesteront ne sert pas surement ceux qui en ont le plus besoin..( Peretti,2009,p115).

### **5.1-2 Les méthodes cernées sur les besoin de l'organisation ;**

Elle s'appuie sur l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requises et les ressources humaines disponibles

Les méthodes reposent sur l'élaboration d'un référentiel de compétences pour les emplois de l'organisation, la méthode la plus répandue est celle d'interroger le responsable sur les besoins de formation de son service ,A l'occasion de l'élaboration d'un plan de formation, les résultats sont aléatoires si le responsable est voit qu'une formalité administrative , le responsable n'est pas toujours bien placé pour identifier des besoins qui dépassent son champ de responsabilité à court terme cette approche demande à être compétent..( Peretti,2009,p115).

### **5.1.3 Les méthodes de diagnostic individuel**

Elle est fondée sur l'évaluation du potentiel et des capacités d'apprentissage des tests d'aptitude, des connaissances et plus fréquemment des tests de simulation,

les possibilités d'acquisition par un salarié de compétences nouvelles sans évaluer, ces trois méthodes ne s'exécutent pas.

Il faut retenir que la demande exprimée par le salarié rejoint largement les choix de l'entreprise le « droit » à la formation professionnelle a pour conséquence principale de rendre les travailleurs plus attentifs à la stratégie de l'entreprise et les conduire à réclamer plus d'informations sur celle-ci, en proportion de leur perception de l'évolution de l'entreprise et les opportunités qu'elles présentent. Il est évident que les employés cherchent à augmenter leurs connaissances le recensement et l'analyse des besoins servent de base à l'élaboration du plan de formation une fois les principaux choix déterminés, ces choix relèvent de la politique de formation de l'entreprise. (Peretti, 2009, p116).

**5.2 Les arbitrages ;** la politique de formation est l'un des volets de la politique de l'emploi dans l'entreprise c'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes des salariés la politique de formation repose sur des choix et leur traduction autant d'arbitrage. (Peretti, 2009, p116).

### 5.2.1 Les choix

**-Le budget;** c'est l'un des choix importants quel est l'investissement que l'entreprise est prête à engager en matière de formation ?

Entreprise est-elle prête à aller plus loin que l'obligation légale ici oui quel est le seuil maximal ?

**-les contenus ;** la formation peut être une formation générale, destinée à élever le niveau des connaissances, des bénéficiaires, ou une formation technique visant à développer leurs compétences professionnelles. (Peretti, 2009, p116).

**-Les bénéficiaires ;** la formation peut concerner tout le personnel (elle est alors courte), elle peut ne concerner que quelques catégories selon les objectifs de l'entreprise, les bénéficiaires peuvent être des volontaires ou au contraire des personnes désignées, la ventilation des bénéficiaires selon les catégories professionnelles traduit les choix de l'entreprise si les agents les moins qualifiés sont les plus grands bénéficiaires, on retrouve l'objectif de la « seconde chance » inscrit dans la loi, c'est des agents qualifiés (OP, HQ, technicien) sont privilégiés, l'objectif apparaît davantage le développement du potentiel existant. (Peretti, 2009, p117).

**-La durée des formations** : l'entreprise peut favoriser les formations courtes qui ne suscitent pas une absence durable exemple une journée tous les quinze jours pendant trois mois pour les cadres une demi-journée par semaine pendant deux mois, elle peut retenir des formations impliquant une rupture avec la situation professionnelle, exemple bénéficier d'une promotion ou d'une mutation. (Peretti, 2009, p117).

**-Formation « intra » ou « inter » ?** La formation « **intra** » regroupe des agents de la même entreprise, elle facilite l'adaptation du contenu, le renforcement des communications internes, la création d'un langage commun et pour la formule « **Inter** » elle regroupe des agents de diverses Provinces, qui permet une confrontation de culture d'entreprise différente, des échanges fructueux, l'hétérogénéité des participants et de leur situation professionnelle peut entraîner des échecs, l'adaptation du contenu à l'entreprise doit être faite par le participant.

**-Formation par des moyens internes et des organismes externes?**

L'entreprise peut s'équiper d'un centre de formation disposant de son équipe d'intervenants offerts appel à des organismes extérieurs, la deuxième formule apporte plus de souplesse elle permet de suivre les modifications du contenu du plan de formation l'offre de formation est actuellement riche, variée, de qualité inégale certes mais en moyenne élevée.

La formule interne permet de diffuser un état d'esprit, une culture maison de mieux intégrer la spécificité de l'entreprise, lorsque la formation porte sur des effectifs importants et sur des stages renouvelables virgule la formation peut être moins ennuyeuse, elle présente des risques de rigidité.

**-La formation pendant les heures de travail ou Or des heures de travail ?**

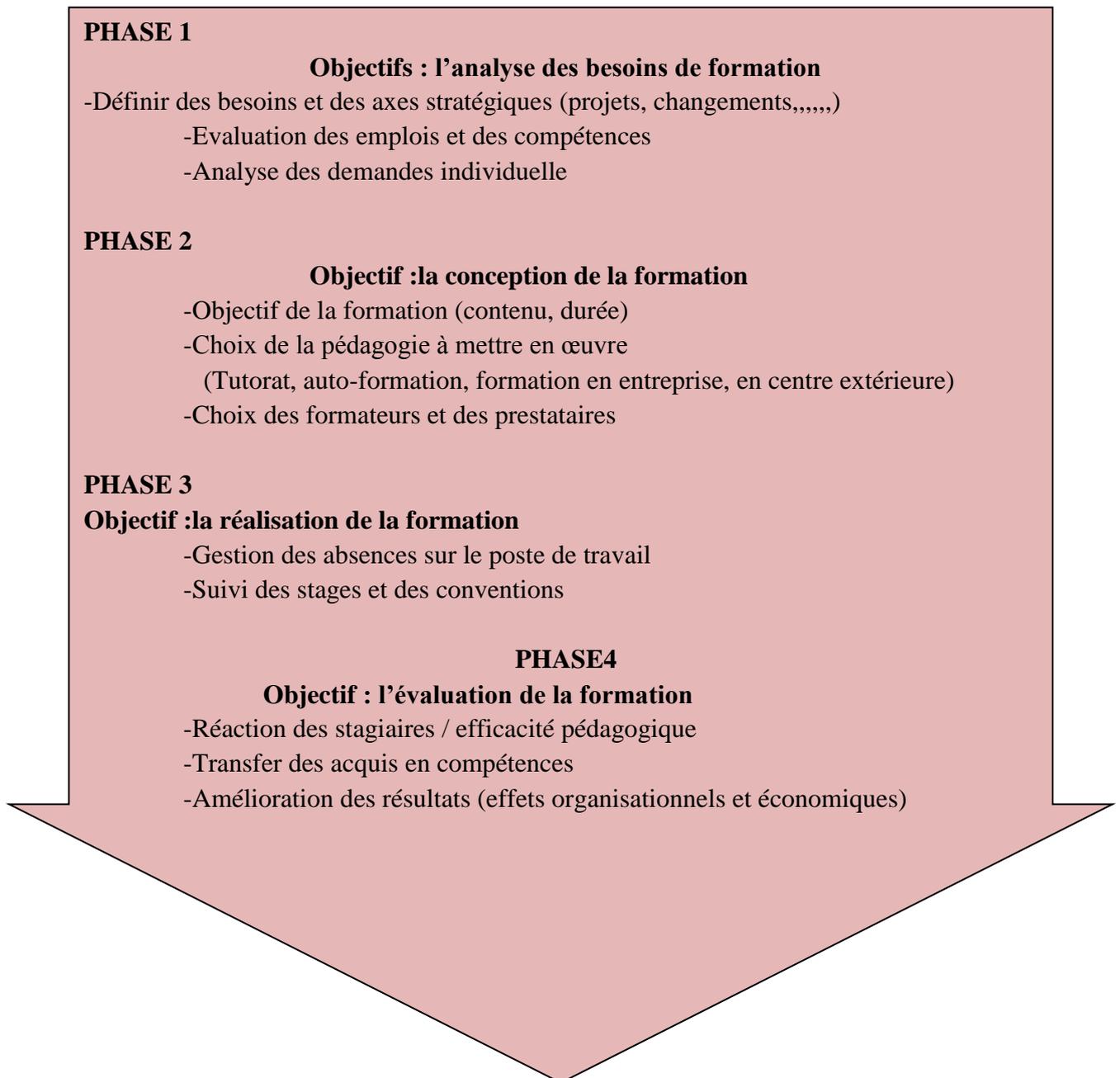
Une inclination pour l'inclusion du temps de formation dans les heures de travail s'est développée en France dans les années 1970 jusqu'à 2000, c'est principalement pour la préparation d'un diplôme que les salariés acceptent de sacrifier sur leur temps libre ou des journées de congé, la notion de co-investissement (loi de 1991) et la réduction de la durée du travail apparaissent propices, un développement des formations hors temps de travail lors de l'adoption de la (loi de 1971), la durée du travail dépasse souvent 46 h par semaine à 35 h le salarié dispose de plus de liberté et donc de plus de possibilités de se former. (peretti, 2009, p417).

**-Formule pédagogique** ; il existe une grande diversité de techniques d'animation et d'outils et peu de responsables de formation ont un visage global de la méthode pédagogique, cependant le choix de la méthode joue souvent un rôle crucial dans les résultats de la formation.(Peretti,2009,p118).

**5.2.2 Les arbitrages** ; après avoir déterminé le budget global pour la formation et les différentes actions requises pour répondre aux besoins chiffrés il y a souvent des problèmes de moyens, dans un premier temps l'entreprise envisage d'étendre ses ressources dans deux directions, la recherche de financement externe ,et le Co -investissement , l'entreprise étudie également les alternatives à la formation stages et la possibilité de positif moins coûteux notamment grâce à e- Learning, également privilégiez les formations opérationnelles (Peretti,2009,p418).

### **5-3Le plan de formation ;**

Toutes les formations de l'entreprise ont pour objectif de proposer et de référencer dans un outil, le plan de formation ,Il s'agit de définir les étapes nécessaires pour décrire le type de formation que l'on prévoit de financer pour l'année à venir ,ainsi que le nombre d'heures correspondant, les salariés concernées les dépenses associer ,si la loi ne peut pas imposer un plan de formation ,elle incite a le construire ,le plan de formation est d'ailleurs présenter comme un outils de dialogue sociale et la vie du comité d'apprentissage d'entreprise est requise à ce sujet ,en général on peut distinguer quatre étapes pour élaborer un plan de formation, comme illustré dans la figure 1 suivante : (Guerrero,2023,p173) .



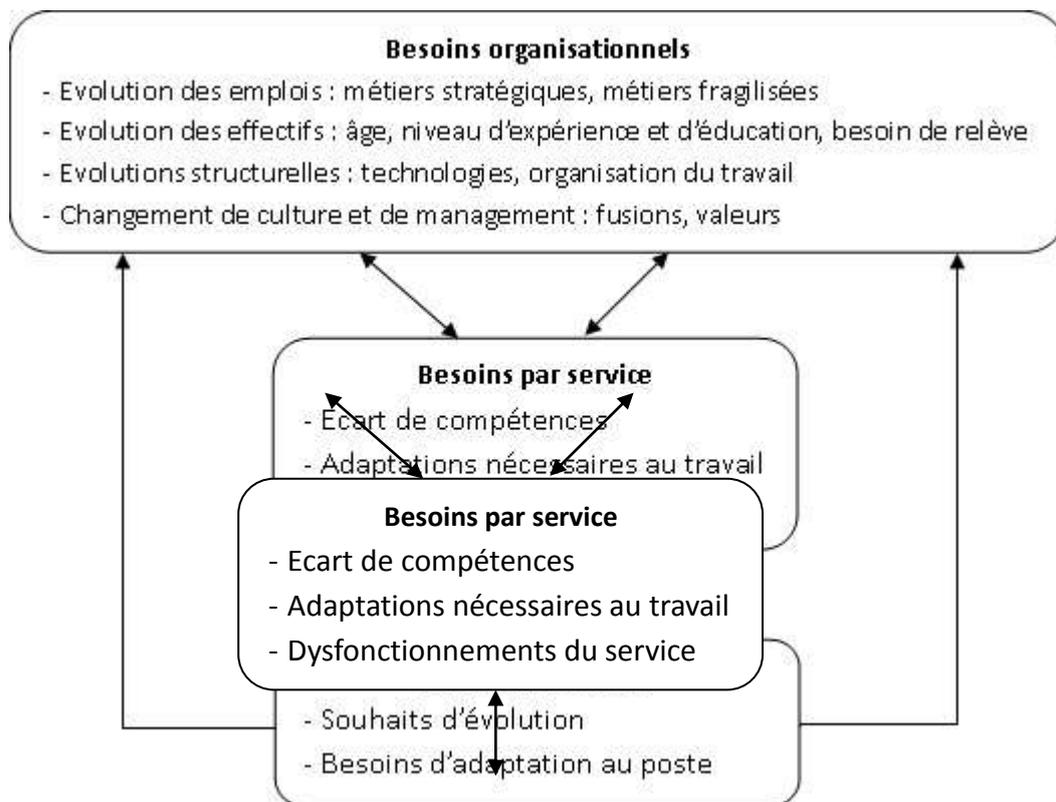
**Figure 1** - Les quatre phases du plan de formation

(Guerrero,2023,p174)

## 6. Les outils d'aide à la construction du plan de formation

### 6.1 Les outils d'analyse des besoins ;

La figure 2 illustre le processus d'analyse des besoins, ce travail est essentiel pour élaborer des formations en accord avec les objectifs de l'entreprise et de l'individu. Une réflexion insuffisante peut entraîner des formations agréables, des formations surprenantes ou tout simplement des formations inadaptées. Ainsi, le problème de l'efficacité d'une formation se pose dès la phase préliminaire de l'analyse des besoins.(GUERRERO,2023,p175).

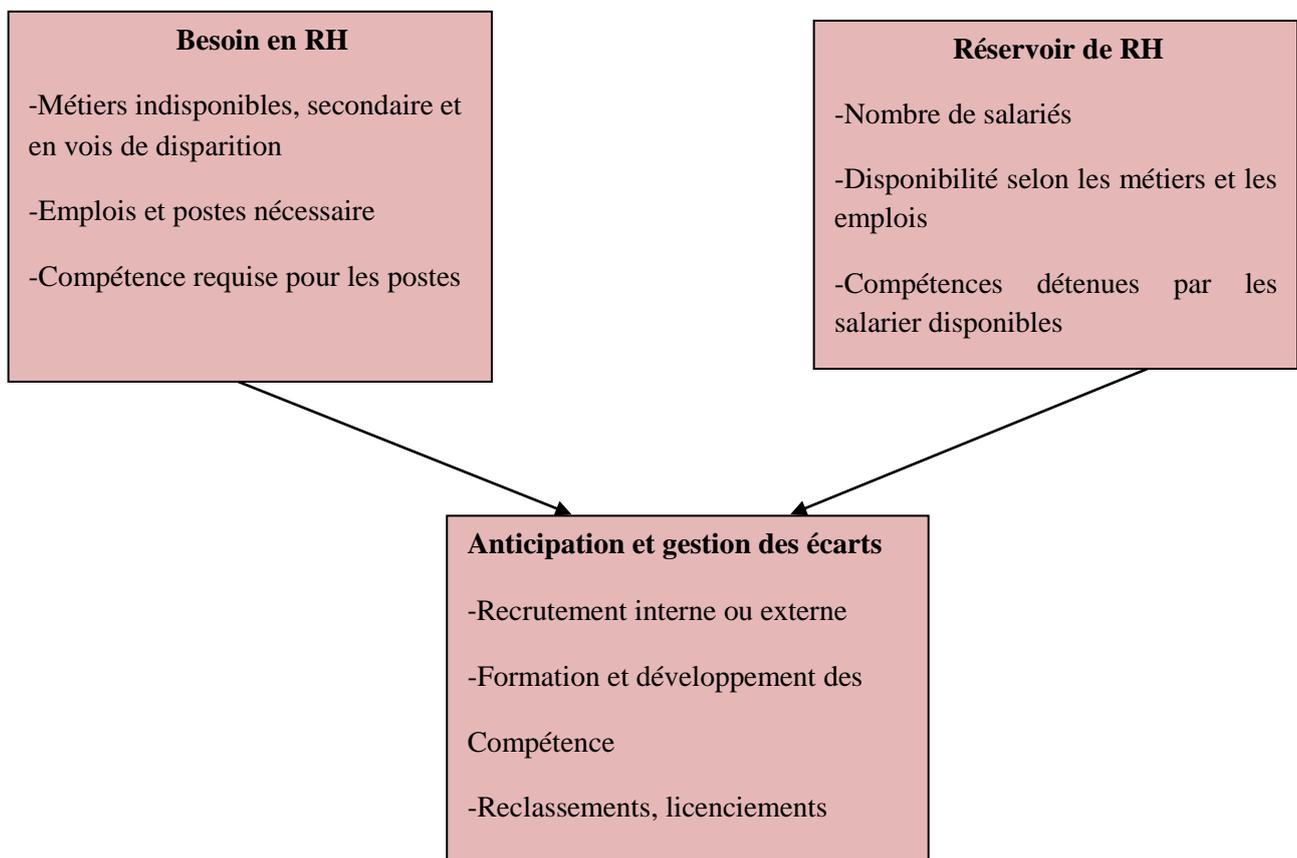


*Figure 2 - Le processus d'analyse des besoins*

Guerrero,2023,p175)

### 6.1.1/ Les outils d'analyse des besoins organisationnels :

L'analyse des besoins organisationnels permet de déterminer les formations qui seront nécessaires pour accompagner les changements de l'entreprise et son évolution, Il est donc crucial de repérer les formations nécessaires à moyen terme, qu'il s'agisse de formation de reconversion, de formation à de nouveaux métiers ou à de nouvelles technologies, ou de formation visant à préparer la relève. Ces besoins ont été identifiés grâce aux outils de **gestion prévisionnelle** des emplois. (Guerrero, 2023,p176).



*Figure 3 : Le processus de GPEC*

(Guerrero, 2023,p84)

✓ **L'anticipation des besoins en ressources humaines :**

Pour commencer, en se basant sur les changements dans le domaine d'activité et la stratégie organisationnelle établie pour les années à venir, il est nécessaire de repérer les métiers qui seront essentiels, secondaires et en voie de disparition. Ensuite, il est nécessaire de définir de manière plus précise les emplois et les compétences associés à ces trois groupes de métiers.

✓ **L'identification du réservoir de ressources humaines :**

L'évolution des métiers entraîne une évolution des effectifs, c'est-à-dire du nombre de collaborateurs exerçant chaque métier. Les écarts entre les niveaux actuels et les niveaux prévus d'effectifs et de compétences permettent de déduire les besoins de recrutement ou de suppression de poste, après avoir pris en compte les départs de l'entreprise (pour fin de contrat à durée déterminée, démission, retraite, etc.) (GUERRERO,2023,p48 ).

✓ **La gestion des écarts :**

La dernière étape consiste à identifier les opportunités d'évolution des employés depuis les postes actuels vers les postes futurs. Pour cela, il est possible de mettre en place des plans de mobilité, de recrutement, de développement des compétences et de prévoir un accompagnement en cas de reclassement ou de licenciement pour les employés qui ne pourront pas être évalués au sein de l'entreprise. (GUERRERO,2023,p48 ).

**6.1.2/ Les outils d'analyse des besoins par service :**

Les exigences de service sont plus spécifiques et liées au quotidien des employés et des équipes de travail. L'objectif est d'améliorer le fonctionnement et la productivité de l'équipe. Cela peut inclure des formations en gestion et en gestion d'équipe, des formations sur les métiers qui favorisent une meilleure performance dans leur travail, ou des formations pratiques telles que des formations bureautiques ou technologiques. Il revient au responsable de l'équipe de prendre en charge la tâche de repérer les besoins de formation pour tous ou une partie de son équipe. Pour y parvenir, il utilise des outils tels que **l'organisation de travail** ou les outils de **pilotage social**, tels que le (taux d'absentéisme. Le pourcentage de clients mécontents, le nombre de délais dépassés), etc qui peuvent orienter le manager dans cette tâche.(Guerrero,2023,p48 / 49).

**6.1.3/ Les outils d’analyse des besoins individuels :**

Les besoins personnels découlent des désirs individuels, ils peuvent être directement liés à l'emploi, mais aussi porter sur des aspirations d'évolution à long terme. L'évolution des compétences peut susciter des besoins individuels, comme les **évaluations en 360 degrés**, qui sont bénéfiques pour repérer les domaines de compétences à améliorer, les **bilans de compétences** ou les **entretiens professionnels** qui permettent de préciser les aspirations des employés et d'identifier les formations qui les aideront à atteindre leurs objectifs de développement professionnel .

**7/ Quelle méthode de formation choisir ?**

Un besoin de formation identifié ne se traduit pas tous par la même solution  
Voici quelle que modalité à la méthode de formation utilisé en entreprise qui permet d’aider à identifier les méthodes de formation adapté aux objectifs de formation. (GUERRERO,2023,p179).

<b>Objectif général</b>	<b>Exemple de méthode</b>
Accompagnement dans l’acquisition de compétence	Tutorat, compagnonnage, coaching
Accompagnement dans la carrière	Mentorat, parrainage, VAE, CTP, bilan de compétence
Echange sur les pratiques dans son métier	Communauté de pratique, partage d’expérience Groupe de co-développement, apprentissage en réseau
Formation par le *faire *	Mise en situation, alternance, apprentissage sur le lieu de travail, jeu d’entreprise, simulation mobilité
Cohésion d’équipe	Activité de team building
Motivation autour d’objectifs commun	Séminaire de travail, groupe de travail, université de l’entreprise
Acquisition de connaissances, partage de connaissance	Formation académique, conférence MOOC, webinaire, podcast, causerie, formation en présentiel ou en ligne
Acquisition de qualification, certification, diplôme	Cours, test technique et théorique, formation qualifiante, formation diplomate

**Tableau N°1–Panorama des méthodes de formation**

(Guerrero,2023,p179).

## 8 / Les outils d'aide au transfert des Acquis :

Parmi les défis de la formation est de parvenir à Transférer des connaissances acquise ver le travail, voici les principaux facteurs clés de succès du Transfer :

- 1- le soutien de supérieure et de l'environnement de travail.
- 2- Une organisation des taches et une autonomie qui permet la mise en pratique des acquis de formation
- 3- le recoures à des méthodes de formation centrées sur le Faire ou proches des situations réelles au travail.
- 4-la motivation des individus à se former et a transférer les acquis.
- 5-Le sentiment que la formation rend plus efficace dans son travail.(GUERRERO,2023,p181).

## 9 /Les outils d'évaluation de la formation :

Mesurer l'effet de la formation reste la préoccupation majeure dans les entreprises, mais rencontre des difficultés quant à sa faisabilité.

### 9-1 Les niveaux de l'évaluation :

On peutdistinguer quatre étapes importantes dans l'évaluation d'une action de formation

- ❖ **la satisfaction des stagiaires** : ce premier niveau est réaliséà chaud, en fin de formation pour mesurer la satisfaction des salariés par un questionnaire de satisfaction.
- ❖ **Les connaissances et aptitude** : l'évaluation des connaissances et aptitude par la mise en situation, tests, soient établie pour vérifier les acquis des salariés afin d'obtenir un certificat ou d'un diplôme à la fin de la formation.
- ❖ **Les compétences et performance au travail** : c'est une évaluation dans le travail quotidien de salariés pour savoir si il y'aura une amélioration dans la réalisation des taches et atteindre les objectifs fixé.
- ❖ **L'efficacité organisationnelle** : l'objectif de ce niveau dévaluation est d'identifier l'impact de la formation sur les résultats de l'entreprise, l'augmentation de la satisfaction client, la baisse de roulement, l'augmentation de la productivité qui représente des exemples qui reflète efficacité organisationnelle.(GUERRERO,2023,p183)

9-2 Les outils développés par l’entreprise :

**Le questionnaire de satisfaction :** le questionnaire de satisfaction peut être rempli à la fin de formation ou quelque semaine plus tard afin d’accorder Au salariés de repenser à la formation et à la transmission des acquis. Certains travaux de chercheur américain tel( Sitzman et al,2008) affirment que La satisfaction seule ne garantit pas de prédire le bon Transfer en compétence ou performance au travail, ni l’efficacité organisationnelle de la formation, pour cela on suggère certains facteurs favorisent le Transfer sur le poste de travail :

- \_Le sentiment d’être mieux apte à faire son travail en fin de formation.
- \_le sentiment que la formation est utile pour mieux faire son travail.
- \_la motivation et le soutien de l’environnement pour utiliser la formation.

Pour cela, les questionnaires qui mesurent ses facteurs sont utiles pour anticiper les retombées positives de la formation. (GUERRERO,2023,p185).

<b>Satisfaction concernant la formation</b>	<b>Pas DU TOUT</b>	<b>UN PEU</b>	<b>BEAUCOUP</b>
J’ai beaucoup appris pendant cette formation			
Les durées et blocs de formation respectaient mon rythme d’apprentissage			
Le contact et les interactions avec le formateur étaient de qualité			
Le formateur était compétent dans son domaine			
<b>Facteurs facilitant le Transfert</b>	<b>Pas DU TOUT</b>	<b>UN PEU</b>	<b>BEAUCOUP</b>
Grâce à la formation, je me sens capable de mieux faire mon travail			
Mes collègues et mon manager m’encouragent à utiliser les acquis de la			

formation			
J'ai le temps et l'occasion d'utiliser ce que j'ai appris en formation			
J'ai envie de mettre en pratique les acquis de la formation			

**Tableau N°2 ; Questionnaire de fin de formation**

(GUERRERO,2023,p185).

**9-3 Les outils d'évaluations des connaissances et aptitudes :**

Les outils utilisés pour évaluer les connaissances et les aptitudes sont généralement laissés a la discrétion du formateur lorsque l'entreprise dispose d'un centre de formation ou d'une université, certains outils peuvent être utilisés d'une manière systématique pour évaluer la formation tels que le test pratique ou théorique, le QCM, la validation de savoir faire, et dans de formation certifiant ou diplomate les examens en mise en place.

**9-4 Les outils d'évaluation des compétences et performances au travail :**

Les outils dévaluation sont divers et variés, il s'agie généralement d'outils existants et utilisés dans la vie quotidienne par exemple une formation sur un produit financier devrait permettre d'augmenter les ventes de ce produit.

Généralement les outils dévaluation sont :

- ❖ Lors des entretiens de feedback.
- ❖ Le suivi de l'atteinte des objectifs.
- ❖ L'évaluation des compétences.

Le manager et le salarié sont on mesure de vérifier si la formation contribue a efficacité en travail

**9-5 Les outils dévaluation de l'efficacité organisationnelle :**

L'efficacité organisationnelle fais référence à la performance collective, l'efficacité d'une série de séances de coaching en leader chip peut être mesurée à laide de mesures telles que la satisfaction des employer et de climat d'équipe, si les formations sont axée sur les opérations vous pouvez utiliser des indicateurs de

productivité tels que le taux d'échec, le chiffre d'affaire et le nombre de dossier traités

Chaque formation impact des mesures efficacité très spécifique

Cependant il est possible de crée un outil général qui permet de détecté si la formation contribue a l'atteinte des objectifs organisationnelle. (GURRIDO,2023,p186).

<b>NIVEAU évaluation</b>	<b>Principaux outils Dévaluation</b>	<b>Fréquence D'utilisation</b>
Satisfaction	Questionnaire	Très utilisés
Connaissance et Aptitude	Tests, QCM ,mises en situation de compétence	Parfois utilisés
Compétences / performances au travail	Entretien dévaluation Validation de compétence	Parfois utilisés
Efficacité organisationnel	Productivité Changement des comportements (turnover par ex	Rarement utilisés

**Tableau N°3– Les outils dévaluation de la formation**

(GUERRERO,2023,p184)

**FICHE PRATIQUE****Indicateur d'efficacité organisationnelle****Performances collectives**

Les couts : réduction des accidents de travail, de l'absentéisme, des couts de trésorerie, des frais de fonctionnement, etc

-La quantité : productivité, volume (tonnage, nombre de pièces ou de dossiers etc) chiffre d'affaires

-La qualité : taux de rebuts, nombre de retouche

-le délai : temps de traitement, respect des plannings

**Evolution et mobilité**

-le nombre de promotion internes(ou le pourcentage de salariés promus

-Le taux de mobilité géographique et fonctionnelle

**Attitudes et comportements des salariés**

-L'augmentation du sentiment d'appartenance a l'entreprise ou au groupe de salariés

-l'augmentation du sentiment d'être reconnu dans son entreprise ou son groupe de travail

-le sentiment d'être employable

-le taux de turnover

**FIGURE N° 4 : Indicateur d'efficacité organisationnelle**

(Guerrero,2023 ,p187)

**CHAPITRE IV**  
**LA PERFORMANCE**

**Préambule :**

les entreprises quelle que soit leurs tailles ou leurs spécificités, donnent une grande importance à la notion de la performance, pour mieux comprendre la dynamique et les moyens à mettre en place dans le but d'améliorer l'efficacité de l'entreprise, dans ce chapitre on présente les différents éléments qui concernent notre deuxième variable « la performance ».

**1. Définition :**

**La performance** Le mot performance puise ses origines dans le latin « performare » et a été emprunté à l'anglais au XV<sup>ème</sup> siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultats réels. En effet « to perform » signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable. Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures :

- **Les résultats de l'action** : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.
- **Le succès** : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement.
- **l'action** : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus.
- **La capacité** : la performance renvoie alors au potentiel.

**Selon Chandler (1992)** : la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique . L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin. (CHANDLER,1992,P221) .

D'après **Machesnay (1991)** : la performance de l'entreprise peut se définir comme le

degré de réalisation du but recherché. (MACHESNAY, 1991, P38).

L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance :

- \* **L'efficacité** : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.

\* **L'efficience** : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.

\* **L'effectivité** : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu. – Lorino(1997) : est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer là le couple valeur coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément). (LORINO,1997 ,p51) .

Certaines définitions intègrent d'autres variables : les résultats, l'effort et le comportement. En ce sens la performance est définie comme l'aptitude à obtenir de meilleurs résultats, en fournissant un minimum d'effort et en se comportant pertinemment afin d'atteindre les objectifs escomptés.

## **2-Typologie de la performance :**

Depuis quelques années ,on a tendance a considérer la performance dans une perspective plus globale que la simple a évaluation de la rentabilité pour l'entreprise ou l'actionnaire, la réussite de l'entreprise découle également de son intégration dans un environnement ou il est crucial de comprendre et de maitriser les règles du jeu, voici quelques catégories de performance ;

### **- La performance sociale :**

Elle peut être définie comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et Collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien, de façon plus globale, comme le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation. Les deux conceptions sont d'ailleurs complémentaires. Le niveau d'intégration d'un salarié dans l'entreprise constituant l'élément déterminant de satisfaction.

L'appréciation doit donc être conduite sur la base d'enquêtes spécifiques assez délicates à mettre à en œuvre ou par certains nombre d'indicateurs constituant les révélateurs d'un climat social ; indicateurs de tension sociale, absentéisme, turn-over.....etc.( MARTORY ,2008 ,p5) .

### **- la performance individuelle :**

C'est un ensemble agrégé de comportement influençant positivement la réalisation d'objectifs organisationnels, avec efficience (le maintien constant et renforcé de la performance) et efficacité (atteindre les résultats attendus). (PANNAFORTE ,2018 p78).

### **- Performance organisationnelle :**

L'individu consiste les premières richesses des organisations, et donc le principale facteur de leurs performance. Dans un contexte de concurrence

mondiale dont cesse plus impitoyable ,c'est l'individu qui permet aux organisations de résister, et même de connaître une juste expansion. C'est l'individu doté de compétences, ou plus exactement l'ensemble des composantes individuelles et collectives, qui assure la production des biens et des services caractérisant toute société moderne. (GONCLOFF,2000,p100).

Une des façons de qualifier les caractères stratégiques des ressources humaines, consiste à se pencher sur la définition de la performance organisationnelle. En effet, autant les réflexions autour de l'alignement des pratiques ressources humaines (RH) que celle liées à l'impact stratégique des RH occultent celle, non moins cruciale, de la performance organisationnelle, des critères qui permettent de la définir, et cela étant, des partenaires quelle permet de servir. ( EMERY , 2003,p45).

Il apparait clairement que l'axe « apprentissage organisationnelle » est à considérer tout en amont dans l'amélioration de la performance globale. ( EMERY , 2003,p46).

### **3-Objectif de l'évaluation de performance individuelle ;**

Une évaluation de performance de qualité est essentielle à l'amélioration continue, ces évaluations permettent aux responsables des ressources humaines de mesurer les performances de leur employés ensuite maître en œuvre de nouvelle politique ou crée des programmes de formation pour combler les lacunes

Voici quelle que avantage de salariés et de l'employer, c'est une prédisposition individuel de développer les comportements attendus par l'organisation afin de s'adapter au changement de travail ou d'emploi demandés par l'organisation le troisième type de comportement plus moral ou éthique il s'agit des actions individuelles qui ont un impact sur les ressources tangibles de l'organisation vise sur des processus d'apprentissage éduquer les individus dans ce sens.( BOUDJANA S.et MESSAID H, 2020, p14/15).

Tableau N°4 Avantage Salariés /Employeur.

l'avantage de salariés	A l'avantage de l'employeur
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Faire savoir au salarié comment il peut progresser dans l'organisation</li> <li><input type="checkbox"/> Permettre au salarié de s'ajuster à son travail</li> <li><input type="checkbox"/> Accroître le sens de la responsabilité du salarié</li> <li><input type="checkbox"/> Permettre au salarié d'obtenir une rétroaction au sujet de la façon dont il s'acquitte de son travail.</li> <li><input type="checkbox"/> Intégrer les besoins des salariés et les buts de l'organisation.</li> <li><input type="checkbox"/> Faire l'inventaire des points forts et faibles du salarié par rapport à la fonction qu'il exerce.</li> <li><input type="checkbox"/> Permettre à chaque subordonné d'être au courant de ce que son supérieur immédiat attend de lui .</li> <li><input type="checkbox"/> Déceler les besoins individuels et identifier les services nécessitant une aide spécifique</li> <li><input type="checkbox"/> Fournir un outil aux salariés pour l'aider à s'améliorer lui-même.</li> <li><input type="checkbox"/> Notifier certains salariés qu'ils doivent absolument faire mieux.</li> <li><input type="checkbox"/> Fournir l'occasion de créer une communication entre les supérieurs et subordonnés</li> <li><input type="checkbox"/> Permettre de découvrir les éléments qui nuisent à un rendement satisfaisant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Etablir une base pour la recherche et la construction de programmes en GRH afin de rendre les RH plus efficaces.</li> <li><input type="checkbox"/> Servir à justifier les décisions de transferts, de suspensions, de licenciements, de rétrogradations, et d'attributions de statut permanent.</li> <li><input type="checkbox"/> Favoriser la promotion et l'augmentation des salariés fondée sur les résultats de l'évaluation.</li> <li><input type="checkbox"/> Connaître l'efficacité des ressources humaines et les besoins en matière de divers programmes de formation et de perfectionnement.</li> </ul> <p>Identifier</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Identifier les salariés les plus performants afin de les récompenser plus justement.</li> <li><input type="checkbox"/> Aider la direction générale à se procurer des éléments nécessaires pour juger de l'équité, du sérieux, de l'indulgence à partir desquels les supérieurs immédiats évaluent leurs subordonnés.</li> <li><input type="checkbox"/> Vérifier la qualité du développement et de la sélection, de l'analyse et de l'évaluation des emplois.</li> <li><input type="checkbox"/> Assurer à l'organisation, la main d'œuvre compétente qui lui permettra de faire face à la concurrence dans son secteur d'activité.</li> <li><input type="checkbox"/> Fournir la possibilité à l'organisation de vérifier l'efficacité du processus établi en évaluation RH.</li> <li><input type="checkbox"/> Valider toute la procédure de sélection.</li> </ul>

Source :( Alice et al,2006 )

#### 4 -Le modèle de la performance au travail :

la littérature de la performance a été caractérisée par des modèles génériques applicables aux différents contextes, cependant nous nous intéressons dans cette recherche à cerner l'un des modèles qui ont tenté de comprendre la performance sous ses différentes facettes, qui est celui du modèle Borman et Motowidlo (1993) .

#### 4.1 Le modèle bidimensionnel de Borman et Motowidlo :

Ce modèle bidimensionnel a deux dimensions importantes pour l'atteinte de performance individuelle, à savoir : la performance dans la tâche et la performance contextuelle.

**a) La performance dans la tâche :** elle est représentée par

l'accomplissement des tâches et activités qui contribuent de façon directe ou indirecte à l'atteinte d'objectifs organisationnels (Motowidlo, Borman, et Schmit ; 1997), l'exécution des activités de base, de Production et de vente influent directement sur les objectifs

Organisationnels prédéfinis. Les activités de support (administration, logistique, management...) soutiennent les activités de base et garantissent indirectement un bon fonctionnement de l'organisation.

**b) La performance contextuelle :** elle est liée aux comportements des

Employés ayant des effets sur le contexte psychologique, social et Organisationnel du travail et contribuent à la performance Organisationnelle, elle renferme les contributions qui renforcent l'environnement dans lequel l'entreprise exerce son activité.

Le modèle de Motowidlo et Borman (1993,1997) distingue cinq

dimensions de la performance contextuelle .(BOUDJANA S.et MESSAID H ,2020,p12).

#### 4.2/ Tableau N° 5: Les cinq dimensions de performance contextuelle

N°	Dimension « Performance contextuelle »
1	Persister avec enthousiasme et déployer des efforts pour accomplir ses tâches avec succès
2	S'engager volontairement dans des tâches et activités qui ne font pas formellement partie de son travail
3	Aider et coopérer avec les autres
4	Suivre les règles et les procédures organisationnelles
5	Approuver, défendre et soutenir sincèrement les objectifs organisationnels.

Source: Motowidlo et Borman (1993,1997)

Bormanet motowildo(1993) selon ses auteurs la performance dans la tâche concerne l'ensemble des activités de travail qui sont traditionnellement décrits dans les classifications des référentiels d'emploi et de compétences il distingue **deux grands familles d'activités** de travail **la première** regroupe des activités de production de bien ou de service : vente de marchandises, production aux usines, conception de vente,,,,,, **la deuxième** famille d'activité correspond à celle du support : approvisionnement, distribution, coordination ,administration management ,ces deux familles d'activités sont le plus souvent concernées par les recherches et par les pratiques d'entreprise en matière d'appréciation de performance.

À la performance contextuelle qui est au-delà des tâches accomplies par le salarié l'évaluation des comportements qui contribuent à l'efficacité de l'organisation par leur effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel de travail virgule la contribution positive ou négative de l'individu du contexte de travail se produit de multiples façons **le premier type** de comportement qui a un impact sur le contexte psychosociologique le travail et celui qui affecte les collègues, alors on s'intéresse aux comportements qui visent à aider les autres individus de l'organisation à développer eux même leurs comportements pour favorisez l'efficacité, ces comportements se traduit par des actions qui affectent positivement les autres membres de l'organisation ainsi réduit les conflits internes et encourage la confiance interpersonnelle, ces actions ont une valeur positive pour l'organisation car elle contribue à l'amélioration du contexte social et organisationnel de travail elle facilite la communication interpersonnelle ,la coopération, l'intégration du groupe, le deuxième type de comportement qui a un impact sur le contexte psychosociologique travail et la **disposition** de développer des comportements valorisés par l'organisation ,connu en gestion des ressources humaines et le développement des compétences , l'accroissement individuel des connaissances en raison de l'amélioration des performances .c'est une prédisposition individuel de développer les comportements attendus par l'organisation afin de s'adapter au changement de travail ou d'emploi demandés par l'organisation ,**le troisième** type de comportement plus moral ou éthique il s'agit des actions individuelles qui ont un impact sur les ressources tangibles de l'organisation vise sur des processus d'apprentissage éduquer les individus dans ce sens.

### 5/ Les dimensions de la performance individuelle au travail

À l'heure actuelle, la littérature distingue quatre grandes dimensions de la performance au travail, la performance dans la tâche et contextuelle comme présentée précédemment, deux autres viennent caractériser la performance individuelle qui sont ; la performance adaptative et les comportements contreproductifs.

L'intérêt porté sur les **comportements contreproductifs** qui est défini comme un comportement nuisible au bien-être de l'organisation, a augmenté au cours des dernières années, telle que l'absentéisme, le vol, le retard au travail, le comportement hors travail, la toxicomanie (Koopman et al 2011). Rotundo et Sackett (2002) ont avancé que le comportement contre-productif devrait être distingué comme la troisième grande dimension de la performance individuelle au travail, l'intérêt de cette dernière est de distinguer et la nécessité de capter les comportements qui freinent la performance au travail, ces comportements constituent un dysfonctionnement qui nuit aux performances individuelles et organisationnelles.

La dernière dimension qui est **adaptative**, Griffin et Parker (2007) la définissent comme étant la capacité d'un employé à s'adapter aux changements dans les rôles ou systèmes de travail, cette dimension n'a pas fait l'objet des modélisations internes de la performance au travail, Or, en raison des environnements de travail dynamiques, le besoin en employés adaptatifs est devenu de plus en plus important (Pulakos et al., 2000), Smith et al., 1997).

Pulakos et al. (2000) ont distingué huit dimensions de la performance adaptative :

- ✓ Gérer les urgences ou les situations de crise.
- ✓ Gérer le stress au travail.
- ✓ Résoudre les problèmes de façon créative.
- ✓ Faire face à des situations de travail incertaines et imprévisibles.
- ✓ Apprendre les tâches, les technologies et les procédures de travail.
- ✓ Démontrer une capacité d'adaptation interpersonnelle.
- ✓ Démontrer une adaptabilité culturelle.
- ✓ Démontrer une adaptabilité physique.

Ces auteurs ont affirmé que la dimension adaptative se trouve dans de nombreux types d'emploi (Volmer et al, 2008) d'où leur caractéristique générique, les autres dimensions restent complémentaires dans la définition de la performance des individus.

Pour une meilleure illustration de ces concepts on n'est obligé de les relire à la personne ou au travail. (SAOUSSANY A.et ASBAYOU M., 2018,p363)

### **6/ Les déterminants personnels de la performance au travail :**

La littérature, le concept de la performance est considéré comme dynamique et dépendant à la fois de facteurs individuels et l'environnements ou organisationnels.

Selon, Campbell (1990) sur le plan individuel, on distingue trois grands déterminants de la performance ;

**6-1 les connaissances déclaratives :** englobe tous les connaissances (des faits, des buts et de soi, principe ,des capacité de perspective ,la personnalité ,l'éducation , la formation ,l'expérience ,l'interaction ,aptitude ,traitement d'une personne )

**6-2 Les connaissances et compétences procédurales ;** implique les habiletés cognitives et psychomotrices, les habilités physiques, les compétences en gestion de soi et la compétence interpersonnelle, les compétences procédurales sont les capacités, les interactions entre l'aptitude et le traitement, ainsi que la pratique

**6-3 La motivation :** comprend un choix à effectuer, le niveau d'effort et la persistance de cet effort, les différences individuelles en termes de motivation peuvent être dus à des différences dans les traits de motivation mais aussi à des différences dans les compétences de motivation (Kanfer& Heggstad,1997). Les traits de motivation sont étroitement liés aux constructions de personnalité, mais ils ont plus étroit et plus pertinent pour les processus de motivation, c'est-à-dire l'intensité de la persistance d'une action.

D'après Sonnentag et Frese ( 2005) il existe une relation forte entre la capacité cognitive et la performance au travail, les personnes qui ont cette capacité cognitive élevée obtiennent de meilleurs résultats que les personnes ayant une faible capacité cognitive dans un large éventail d'emplois différents, ces auteurs se posent l'interrogation sous-jacent des capacités cognitives et donc à acquérir des connaissances et des compétences professionnelles qui ont un impact positif sur la performance au travail cette perspective des différences individuelles est intéressante à prendre en compte dans le recrutement du capital humain afin de maximiser la performance individuelle au travail. (SEBBAR A& BEDRI A . ,2019,P759)

## **7- les déterminants organisationnels de la performance :**

À l'opposé des déterminants individuels dans perspective organisationnel de la performance renvoie au facteur du milieu de travail qui peut venir faciliter ou freiner la performance individuelle.

La première catégorie illustrer par le modèle de( Hackman& Oldham ,1976) constitue des facteurs qui facilite et encourage la performance au travail dans ce modèle on suppose que les caractéristiques du travail (la diversité des compétences, l'identité des tâches, l'importance des tâches, l'anatomie, le feedback) a un impact sur les États psychologiques critiques (sens de l'expérience, responsabilité éprouvé pour les résultats du travail, connaissance des résultats des activités de travail qui à leur tour ou un impact sur les résultats personnels et professionnels y compris la performance au travail .( SAOUSSANY A.et ASBAYOU M., 2018, p364).

La deuxième catégorie met l'accent sur les facteurs qui nuisent aux performances individuel, comme la théorie des rôles (Kahn et al, 1964), l'obscurité des rôles et les conflits des drôles sont considérer comme des facteurs de stress ainsi les contraintes organisationnelles prônant les facteurs de stress tels que, le manque d'informations nécessaires, les problèmes de machines et de fournitures impact directement la performance au travail.

Sonnentag et Frese (2005) concluent, les facteurs d'amélioration de la performance joue un rôle plus important que les facteurs de stress autrement dit le manque de caractéristiques positives dans la situation de travail telle que le contrôle au travail menace la performance plus que la présence de certains facteurs de stress.

Les différences individuelles en termes de performance obligent la mise en place d'un système de mesure afin de préciser les différents facteurs qui impact direct sur la performance.( SAOUSSANY A.et ASBAYOU M. ,2018,p364).

### **7-1 Le modèle de mesure de la performance selon Kaplan et Norton**

KAPLAN Robert et DAVID Notron , dans les années 90 ont été les fondateurs du modèle de mesure de la performance(BalancedScorecard ), il représente un outil essentiel incluant divers indicateurs hé financière et non financière perdu permettant ainsi d'avoir une meilleure compréhension des stratégies mises en place et d'analyser les résultats obtenus .

Le modèle mesure de la performance organisationnelle en déclinant quatre dimensions selon la perspective financière et celle du client, perspective innovation et d'apprentissage et celle des pertes processus interne.

- ❖ **Perspective financière** : comment les actionnaires nous voient-ils ? le contrôle des ressources financières est très important pour la réussite de l'entreprise la plupart des organisations se concentrent sur les résultats financier et néglige les autres perspective.
- ❖ **Le perspective du client** ; c'est savoir la manière dont le client perçoit l'entreprise Eh bien comprendre les besoins des clients en termes de qualité et du prix de distribution et leurs perspectives envers l'entreprise.
- ❖ **Perspective de des processus internes** : elle sert à analyser et à savoir quelle est le bon fonctionnement des processus internes et ce qui est nécessaire à l'entreprise pour atteindre ses objectifs fixés tous en essayant d'accroître de la valeur attendue au niveau des biens et des services achetés par le client
- ❖ **La perspective de l'innovation et de l'apprentissage** : design la capacité de l'entreprise à se développer et à créer de la valeur, toutes les dimensions des citées dans le modèle client processus interne et financier sont rattachés principalement aux capacités et organisationnel, 0 ressources humaines nécessitent des formations qui ont pour objectif d'améliorer leurs compétences tout en faisant accroître tout le système d'innovation au sein de l'entreprise.( Kaplan &Norton ,1992 ).(AOUFIR et al,2023p394).

### 7-2 la mesure de la performance individuelle

Le milieu des entreprises est dynamique, la réussite dépend de l'évolution des besoins de toutes les parties prenantes, l'entreprise ne peut construire un système de mesure de performance autocentré et doit donc évaluer la performance d'un point de vue externe en interagissant avec les clients les fournisseurs et les autres parties prenantes, ces mesures doivent être utilisés d'une manière à permettre le développement des compétences qui seront valorisées dans l'avenir grâce à un cycle continu d'innovation et d'apprentissage en réalité c'est l'objectif essentiel et final d'un bon système de mesure de la performance (kenja ,2002).

(Campbell et al,1990, Viswesvaran et al,1996 ) à titre d'exemple font partie des chercheurs qui ont proposer diverses mesures au cours des derniers décennies comme des **échelles d'évaluation**, des **tests de connaissances professionnelles**, des **échantillons d'emplois pratiques** et des **dossiers d'archives** en été utilisés

pour évaluer le rendement du travail (Campbell et al 1990) à partir de ces mesures les cotes du rendement par exemple( les évaluations par des pairs et les superviseur) sans le moyen le plus utiliser pour évaluer pour mesurer la performance au travail

(Viswesvaran et al,1996 ) souvent, des critères objectifs tels que les chiffres de vente et les zones enregistrements de produits sont demandés, appréhendait même si critères implique des jugements subjectifs donc le type spécifique du critère représente la performance( Campbell 1990) ils sont pas parfaits tout comme les autres mesures de la performance .

Lesperformances individuelles ne peuvent pas être mesurés directement ainsi à partir des différentes dimensions ils ont développé des indicateurs pour être efficace dans la mesure de la performance au travail voici les 4 dimensions de la performance (Koopman 2011) en développé une série d'indicateurs qui servent d'une mesure. (,SAOUSSANY A.et ASBAYOU M. 2018, p365).

**Le tableau N°6** suivant présente les différents indicateurs repérés ;

**7-3 les indicateurs de la performance d’après Koopman et al ,(2011)**

<b>Dimension</b>	<b>Indicateurs</b>
<b>Performance dans la tâche</b>	Réaliser les tâches assignées, la quantité de travail, la qualité du travail ,les compétences professionnelles, la connaissance du travail ,le maintien des connaissances à jour, travaillaient avec précision, planifier ,organiser administrer ,prendre des décisions résoudre des problèmes ,communiquer oralement et par écrit assurer le suivi et le contrôle des ressources.
<b>Performance contextuelle</b>	tâches supplémentaires, fort, initiative, enthousiasme, attention au devoir, ingéniosité, persévérance, motivation, dévouement, pro activité, créativité, coopération et aide aux autres, politesse, communication efficace, relation interpersonnelle, engagement organisationnel.
<b>Performance adaptative</b>	Générer de nouvelles idées novatrices adaptées les objectifs et les plans à la situation, apprendre de nouvelles tâches et technologies être flexible et ouvert aux autres, comprendre d'autres groupes ou cultures, faire preuve de résilience, restez calme analyser rapidement, agir d'une manière appropriée.

<b>Comportement contreductifs</b>	Comportement hors tâche, pause trop nombreuses, où trop lent, absentéisme, plaintes, retards, tâches incorrectes, accidents insultesou bavardages à propos des collègues, combat où discute avec des collègues, mépris de la sécurité, abus du privilège, agression, vol.
-----------------------------------	---

**Source :Koopmans et al (2011)**

Les indicateurs développés dans le cadre de cette approche reste générique ils peuvent ne pas s'adapter à toutes les situations en effet la mesure de la performance est toujours pratiquée suivant des objectifs, ce sont ces derniers qui vont déterminer lequel de ces indicateurs seront le plus appropriés et ainsi concevoir des mesures objectives de la performance au travail.( SAOUSSANY A.et ASBAYOU M ,2018p366).

Jusqu'à présent aucun système de mesure généralisable a été développé, la mesure de la performance représente une confrontation des objectifs organisationnels avec les résultats atteints afin d'évaluer le point fort et à les améliorer, vu que la performance dans la tâche est spécifique pour chaque emploi, il est difficile de mettre en œuvre un système de mesures génériques. Motowildo et Schmit (1999) souligne la caractéristique unique des emplois puisque les missions des salariés peuvent être variées et redéfinies à chaque fois, du même pour leur responsabilité à exercer dans des équipes de travail déférents qui rend les exigences très évolutif par conséquent les outils de mesure de la performance dans la tâche sont difficilement généralisable.

Tandis que la performance **contextuelle** et supposés être évaluée d'une manière similaire quelque soit l'emploi analysé puisque les épisodes comportementaux qui améliorent l'environnement social et psychologique son susceptible d'être très similaire d'une organisation à une autre ainsi, les indicateurs présentés peuvent servir de base au développement d'une échelle de mesure de la performance contextuelle

Les changements dans l'environnement de travail font de la performance **adaptative** un outil indispensable au service de la mesure de la performance au travail. En effet, Ne soit pas très reconnue dans la littérature, il reste néanmoins intéressant pour les indicateurs de la performance adaptative sont très intéressants à tenir compte lors du développement d'un système de mesure de la performance humaine.

Concernant les comportements **contreproductifs**, et bien que cette dimension l'entreprise de l'évaluer afin d'estimer les coûts cachés liés au capital humain. en effet la performance n'est pas toujours corrélée à la création de valeur mais aussi à la réduction et à la l'optimisation des coûts. (SAOUSSANY A.et ASBAYOU M ,2018p367).

### **8- L'importance de l'évaluation de la performance :**

Une évaluation des performances de qualité est essentielle à l'amélioration continue, ces évaluations permettent aux responsables des ressources humaines de mesurer les performances de leurs employés ensuite ,s'ils trouvent des domaines à améliorer ,ils peuvent mettre en œuvre de nouvelle politique ou crée des programmes de formation pour combler les lacunes ,les méthodes d'évaluation de la performance sont importantes car elles fournissent aux responsables des ressources humaines une approche objective pour évaluer les performances des employés .

La bonne méthode d'évaluation des performances permet d'évaluer les employés de manière équitable et d'identifier tous les problèmes potentiels liés à des processus, des tâches ou des rôles spécifiques, sans méthode d'évaluation fixe, l'équipe risque de produire des données peu fiables qui n'aideront pas l'entreprise à optimiser les processus et les flux de travail.(<https://safetyculture.com>).

### **9-Les méthodes courantes déévaluation de la performance :**

Les entreprises utilisent plusieurs méthodes d'évaluation, pour mesurer la performance il est important de choisir une méthode d'évaluation qui permette de recueillir efficacement des données fiable et équitable.

#### **✓ Echelle déévaluation graphique ;**

Elle permet aux responsables de visualiser les performances, dans cette méthode les managers utilisent un ensemble prédéfini de facteur, il s'agit d'un moyen simple mais structurer d'évaluer les employés bien que le manque de détails puisse le rendre inadapté aux évaluations approfondies

✓ **Méthode des incidents critiques :**

Cette méthode consiste à utiliser les incidents critiques, qui sont des moments de performance exceptionnelle ou médiocre, comme des exemples clés de chose à suivre ou à éviter l'or de l'évaluation des employés.

✓ **Gestion par objectifs :**

Le management par objectifs (BOS) est une approche simple mais efficace de l'évaluation de la performance, cette méthode consiste à fixer des objectifs clairs et réalisable pour l'équipe et à évaluer dans quelle mesure l'équipe est sur le point d'atteindre les objectifs et si elle Progress ou non

Ces évaluations doivent être effectuées régulièrement et tous les membres de l'équipe doivent être informés des résultats

✓ **Echelle d'observation du Comportement (BOS) :**

Il s'agit d'une approche systématique de l'évaluation du comportement des employés, cela permet de détecter des qualités et des traits de comportement qui peuvent être utiles ou gênants dans la réalisation de certaine tâche, cette méthode est utile lorsque le comportement joue un rôle principal dans la compétence des employés. (<https://safetyculture.com>)

## 10 - L'amélioration de la performance

Dans un environnement de compétence, de mutation constantes dans tous les secteurs (social, politique, économique, technologique), les entreprises et les organisations sont contraintes de s'améliorer en permanence et ,parfois de manière significative, autrement ,elle sont susceptibles de subir des frais élevés pour ce rattraper ,elle peuvent même disparaître si a cause de leur incapacité a s'adapter a leur environnement et répondre de manière adéquate aux besoin et aux attente des clients

- Un leadership inspirant
- Des ressources compétentes

**1/ Démontrez un leadership inspirant :** le leader est défini comme étant l'habilité à influencé, à mobiliser à inspirer et à permettre à tous de contribuer à la performance de l'organisation.

**1.1 Développer un climat de confiance :** le directeur général, le chef de service, doit inspirer

confiance dans toutes les circonstances surtout celle difficile ou dangereuse car c'est dans ces périodes de turbulence que le lien de confiance s'avère essentiel et que les membre de l'équipe ont besoin d'être rassurés .

**1.2 Guidez les employés :** le leader c'est celui qui possède les compétences nécessaires

pour accompagner les employés dans la réalisation d'un changement et qui possède les compétences interpersonnelles nécessaires pour faciliter les relations humaines, il assiste les salariés dans la compréhension logique du changement, dans la préservation des objectifs pertinents et significatifs, et dans le développement de l'implication, de la collaboration et du travail en équipe .

**2/ Développez les bonnes compétences;** le personnel est souvent considéré comme l'actif le plus crucial d'une entreprise, alors comment parvenir à acquérir les compétences appropriées ?

Deux pratiques essentielles pour atteindre cet objectif ont été identifiées l'or des recherches sur les meilleures pratiques de gestion.

**2.1 / recrutez les bons candidats ;** les dirigeants expérimentés affirment que recruter la bonne personne est plus importante que la formation, le coaching, et la gestion si la nouvelle recrue ne correspond pas au profil du poste, la formation pourra difficilement y remédier

**2.2 Investir dans la formation :** l'entreprise doit s'investir dans la formation des employés pour réduire l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises afin d'améliorer la performance et de maintenir son avantage compétitif l'investissement en formation induit plusieurs bénéfices tels qu'une amélioration de la qualité des produits et des services, la satisfaction et la rétention des employés...etc.

**2.3 Alignez la formation sur la stratégie :** ensuite, il est essentiel de structurer la formation de manière à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie .étant donné que l'objectif principal de la formation est d'améliorer la performance, il est essentiel que la formation vise à améliorer les comportements et les compétences dans le sens souhaité.

**2.4 Créez un climat favorable ;** pour changer les comportements, les meilleures entreprises créent un environnement où la nouvelle information peut être appliquée immédiatement après la formation elles fournissent des incitatifs pour encourager les employés à faire en sorte que les nouveaux comportements deviennent permanents.

**2.5 Implantez des indicateurs de succès :** la modification de la performance nécessite à la fois des ressources humaines, technique et financière sur une longue période ,et peu d'entreprises sont prêtes à continuer à dédier des ressources important pendant longtemps sans obtenir de résultat concrets ,c'est pourquoi il est essentiel d'établir des indicateurs de succès qui permettront de mesurer les résultats en fonction des objectifs de performance.(<https://sites.google.com>).

### **11- Point de vigilance :**

S'intéresser à la performance à la fois au niveau individuel et collectif Fixer des objectifs de performance individuel clairs (objectifs, satisfaction client, création de valeur.

S'assurer que la cohérence des objectifs entre les personnes d'une même unité ou d'une même équipe S'appuyer sur des référentiels de postes, la tâche, de missions et de compétences associés avec les résultats attendus.

Accompagner les managers pour mettre en place des modalités de reconnaissance et de soutien pour réduire les écarts identifiés par apport à la performance attendue.( PENNAFORTE.A,GUIGNARD.J.L,HERBINIER.J.P , pradelle A.,2022 ,p95).

## 12 -Synthèse des travaux de recherche sur la performance :

Tableau 07; Evaluation du concept de la performance d'entreprise 1950/2020

Évolution du concept	Indicateur de mesure	Hauteur
<b>performance économique et Financière basé sur la création de la valeur pour l'actionnaire</b> <i>les années 50- 70</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmenter de la valeur ajoutée</li> <li>▪ Rentabilité :EBE/CA</li> <li>▪ Productivité :VA/ Valeur brute des Immobilisations</li> <li>▪ Endettement ;Dette /CAF</li> <li>▪ Solvabilité :Dettes /VNC des actifs immobilisés.</li> </ul>	Georgopoulos et Tannenbaum ( 1957) Yachtman et Seashore (1967) Katz et Kahn 1966.Price (1968) ;Mahonez et Weitzel (1969) ;Negandhi et Reiman (1973) ;KnemaKhem (1971) Shashi et Goldsschmidt (1974) ;Klein (1976) Dubois (1979).
<b>Performance commerciale basé sur la création de la valeur pour l'actionnaire et pour le client</b> <i>les années 80-90</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Action commerciale : nombre de visites clients /prospect : les taux de conversion : CA/CA prévu : marge réalisée /marge prévu</li> <li>▪ Performance des produits: CA/produit</li> <li>▪ Performance client : indice de satisfaction client- nombre de réclamations-tout de fidélisation clients par zone et par produit.</li> </ul>	Porter ;1986 ;Marmuse, 1978 ;Lorini ,1995 :Labas et Mévellec, 1999 ;McNair et al ,2001 ;Bouquin , 2004 ; Cardoso 2003 ,Bely et al , 2003 ; Lee et al ,2006 ; Baette et Bérard ,2000 .
<b>Performance organisationnelle basé sur la création de la valeur pour l'actionnaire le client et le salarié</b> <i>les années 2000</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicateur hé financière</li> <li>▪ Indicateur commerciaux</li> <li>▪ Indicateur RH : niveau actionnariatsalarié : conditions de travail ;qualité de la circulation de l'information ; flexibilité de la structure.</li> </ul>	Kalika ,(1988) ;Kaplan et Norton( 2001) Adam (1999) Pesqueux, (2005) Cumby et Conrod (2001) ; V . Barraud Didier et al . (2003) . Boru et Chen (2020).
<b>Performance globale basé sur la création de la valeur pour toutes les parties prenantes</b> <i>les années 2000-2020</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Performance financière</li> <li>▪ Performances sociales: voir indicateur RH</li> <li>▪ Performance environnementale :PE (16) critères hé, émission CO2.</li> </ul>	Elkington (1997) ; Reynaud (2003) ;Baret (2006) ; Werther et Cgandler , (2010) Alazard et Sépari,(2001) Maurel et Tensaout ,(2014).

## **Partie pratique**

**CHAPITRE V**  
**Présentation DE l'organisme**  
**accueil et le cadre**  
**méthodologique**

## CHAPITRE V Présentation DE l'organisme accueille et le cadre méthodologique

---

### Présentation de l'organisme d'accueil :

#### 1-Historique de l'entreprise CEVITAL et sa création:

CEVITAL est une Société par Actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA.

Elle a été créée en Mai 1998. Elle est implantée à l'extrême-Est du port de Bejaia. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

CEVITAL est passé de **500** salariés en 1999 à **4999** en **2022**

#### 2-Différents domaines des activités de CEVITAL:

L'ensemble des activités de CEVITAL sont concentrées sur la production et la commercialisation des huiles végétales, des margarines et du sucre. Elles se présentent comme suit:

- Raffinage des huiles.
- Conditionnement d'huile.
- Production de margarine.
- Fabrication d'emballage.
- Raffinage de sucre.

Stockage de céréales.

- Eau minérale et Boissons.
- Sucre liquide.

## CHAPITRE V Présentation DE l'organisme accueille et le cadre méthodologique

---

### 3-MarquesdeproduitsCEVITAL :

CEVITAL a puisé dans le marché algérien en lançant plusieurs variétés de produits destinés à la consommation, sous différentes gammes:

- Elio.
- Medina.
- Lallakhedidja.
- Tchina.
- Skor.
- Fleurial.
- Matina.

### 4-Lesvaleurs dechaquemembredugroupe :

- Ecoute et respect:

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel. Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Nous prenons également en compte nos clients et fournisseurs, nos partenaires commerciaux et institutionnels, nos concurrents et l'ensemble de la communauté. Nos collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise, nous attendons d'eux un respect à tout instant de l'environnement.

- Intégrité et transparence

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir un haut niveau éthique professionnel et d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management. Dire ce que l'on a fait

- Solidarité esprit d'équipe

Encourager et agir dans le sens du partage permanent et du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe : favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes/business unit, etc.

- Initiative et persévérance

Nous attendons de nos collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, d'anticiper sur des problèmes potentiels. Nous attendons de nos salariés la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

- Courage et engagement de performance

Chacun est jugé sur ses actes et sur le niveau de respect de ses engagements. Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils s'engagent et s'impliquent dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever des défis de l'entreprise. Avoir le courage de ses opinions.

### **5- Les différentes directions de l'entreprise:**

- **La direction Marketing:**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publicitaire, promotionnelles sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'à lancement proprement dit et à son évaluation.

➤ La direction des Ventes & Commerciale:

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

➤ La direction Système d'informations:

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mis à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ La direction des Finances et Comptabilité:

Préparer et mettre à jour les budgets Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes Pratiquer le contrôle de gestion Faire le Reporting périodique

➤ La direction Industrielle:

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation... ) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).

Est responsable de la politique environnement et

sécuritéParticipeauxétudesdefaisabilitédesnouveauxproduits.

- La directiondesRessourcesHumaines

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RHgroupe.

Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel deCEVIALEfood.

Pilotelesactivitésdusocial.

Assisteladirectiongénéraleainsiquetouslesmanagerssurtouslesaspectsdegestion ressources humaines,établit etmaîtriselesprocédures.

Assurelerecrutement.

Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.Gestionde lapformance et desrémunérations.

Formationdupersonnel

Assisteladirectiongénéraleetles managersdanslesactionsdisciplinaires

Participeavecladirectiongénéraleàl'élaborationdelapolitiquedecomunicationafindedévelopperl'adhésiondupersonnelauxobjectifsfixésparl'organisation

- LadirectionApprovisionnements:

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgetsalloués (investissementet fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoinsmatière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et aumoindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et devente.

- La direction Logistique:

Expédielesproduitsfinis(sucre,huile,margarine,Eauminérale,...),quiconsist èàchargerlescamiionsàlivrerauxclientssursiteetdesdépôtsLogistique.

Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyenspropres(camionsdeCEVITAL),affrétésou moyensdetransport desclients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières

intranset packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SA MHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...).

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

➤ **La direction des Silos:**

Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.

Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières;

Elle expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.

Elle entretient et maintient en état des services les installations des unités silos

➤ **La direction des Boissons :**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia:

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK

Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de CEVITA Let qui a pour vocation la transformation de fruit et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement

➤ **La direction Corps Gras :**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité intérêtérification – Hydrogénation – pâte chocolatière – utilités actuellement en chantier à El Kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre.

Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement .

➤ **La direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation de l'environnement et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export.»

➤ **La direction QHSE:**

Mettre en place, maintenir et améliorer les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux.

Veiller au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité.

Garantir la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations

Contrôle, assurer la qualité de tous les produits de CEVITA et répondre aux exigences des clients

➤ **La direction Energie et Utilités:**

c'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec

en prime une qualité propre à chaque Procès : D'environ 450 m<sup>3</sup>/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW./

➤ La direction Maintenance et travaux neufs:

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés. Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.

Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier) Rédige les cahiers des charges en interne.

Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

### **6- Les objectifs de l'entreprise:**

- Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit:
- L'extension des produits.
- La modernisation des installations en termes de technologie pour augmenter le
- Volume de production.
- S'implanter dans divers secteurs.
- Positionner ses produits sur le marché local et étranger.
- L'indépendance du marché agro-alimentaire algérien du marché étranger.
- Optimiser les offres d'emploi sur le marché de travail.
- Encourager l'agriculture.
- Atteindre la performance et un niveau supérieur en termes de qualité et d'efficacité.
- Répondre à la demande du consommateur.

**6 - La pré enquête ;**

C'est une étape importante dans le processus de notre enquête, car c'est le premier contact avec le terrain de recherche, ça a duré 3 jours pour expliquer notre thème de recherche, discuter avec le responsable de stage pour avoir une acceptation de lettre de stage et pour valider notre thème de recherche au sein de cette entreprise.

**8-1'enquête et son déroulement:**

Cette étape permis de mieux connaître notre thématique de recherches sur le Terrain.

Notre enquête s'est déroulée dans une période de 20/03/2024 au 20/04/2024, cette enquête permet d'avoir un contact avec la population enquêtées, on a effectué des entretiens, avec le responsable formation et développement et agent de maîtrise, et cadre supérieure, cela nous à permis d'aboutir à des informations recherchées afin de clarifier notre problématique et élaborer nos hypothèses.

**8-1 La méthode et les techniques utilisées :**

Chaque recherche scientifique doit être suivie par une méthode qui va permettre au chercheur d'avancer dans la réalisation de sa recherche, grâce à des méthodes d'enquête et des outils analytiques, elle permet aussi d'obtenir des connaissances et des informations fiables.

La méthode peut être définie comme « ensemble ordonné de manières logiques de principes, de règles, d'étapes qui constitue un moyen pour parvenir à un résultat. ([www.larousse.fr](http://www.larousse.fr))

La méthode est donc un ensemble d'étapes à suivre pour atteindre un objectif ou arriver à un résultat fiable, elle est indispensable dans chaque recherche, car elle permet de mener de manière plus efficace une étude. Autrement dit, la méthode permet d'encadrer les observations et les idées des chercheurs et d'aboutir à une conclusion qui confirmera ou infirmera une hypothèse.

Dans notre étude nous avons opté une méthode qualitative, nous avons effectué des entretiens avec différentes catégories socioprofessionnelle, cadres , agents maîtrises et cadres supérieurs concernant le processus de formation, son impact sur la performance des salariés et l'influence des programmes de formation sur la performance des salariés .

**8-2 La technique utilisé :**

Dans la situation d'utilisation des méthodes qualitatives, nous serons dans l'obligation d'être face à la personne interviewée, nous avons donc élaboré un guide d'entretien guidé par notre encadrant et le responsable de formation et développement RH.

L'entretien se définit comme : « une technique destinée à collecter des données discursives reflétant l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il ya deux types d'entretien : non directif (un thème, sans intervention de chercheur) et semi directif ( avec le guidage de chercheur à travers des sous-thèmes). La démarche de réalisation des entretiens peut être structurée et délibérée ou libre (heuristique) ». ( Velmuradova , 2004, p66) .dans notre recherche on n'a utilisé l'entretien semi- directif .

- **L'entretien** est un échange verbal entre deux interlocuteurs ou plus, en vue de recueillir des réponses et des informations qualitatives sur un sujet particulier.
- **L'entretien semi directif** :c'est une technique d'enquête qualitative très répondeuse, consiste en une interaction verbale sollicitée par l'enquêteur /-trice auprès d'un -e enquêteur-e, à partir d'une grille de questions utilisée de façon très souple. (<https://sciencespo.hal.science/hal-04087897/document>).
- **Le guide d'entretien** : Est un document élaboré par le chercheur, qui liste les questions à poser lors d'une entrevue.

Notre guide d'entretien avec le responsable de formation et développement, contient 7 questions , qui concerne le processus de formation, son déroulement et comment ils identifient les besoins avant d'élaborer un plan de formation.

Pour le guide d'entretien qu'on a réalisé avec les agents de maitrises et cadres, contient (11)question ,(4)pour les données personnelles,7centrés sur les indicateurs de la performance des salariés .

**8-3 La population et l'échantillon d'étude :**

**La population mère** : en méthodologie la population mère désigne l'ensemble des personnes sur lesquelles porte une étude ou une analyse.

Notre population mère contient **4999 travailleurs**.

**Définition de l'échantillon :**

« L'échantillonnage est l'ensemble des procédures appliquées pour la sélection d'un nombre limité d'individus qui seront effectivement étudiés. La procédure de sélection doit être telle, que toutes les caractéristiques significatives de la population puissent être représentées dans l'échantillon » (M.TOURE, 2007, p86.87).

Pour réaliser cette recherche, 18 entretiens ont été menés, on a réalisé un entretien en premier lieu avec le responsable de formation, puis il nous a orientés vers les travailleurs qui ont bénéficiés des formations. On parle de l'échantillon probabiliste ciblé.

**Chapitre VI**  
**ANALYSE ET**  
**INTERPRETATION DES**  
**RESULTATS**

**1-Présentation des données personnelles de l'échantillon d'étude****Tableau n°8 : la répartition de l'échantillon selon le sexe ;**

<b>La catégorie de sexe</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Féminin</b>	<b>7</b>	<b>41 ,17 %</b>
<b>Masculin</b>	<b>10</b>	<b>58 ,82%</b>
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Ce tableau montre que l'effectif de la catégorie masculine est supérieur à la catégorie féminine puisque le nombre du premier est de 10 hommes soit 58,82%, quand à la catégorie des femmes, elle est à 7 soit 41,17 %.

On conclut à partir de ce tableau que le nombre des employés de catégorie masculin est plus important comparé à celui des employés de catégorie féminin, et cela s'explique par les exigences de l'entreprise.

**Tableau n9 ; la répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge :**

<b>Catégorie d'âge</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>20 /30</b>	<b>8</b>	<b>47 ,05%</b>
<b>31/41</b>	<b>7</b>	<b>41 ,17%</b>
<b>41/50</b>	<b>2</b>	<b>11,76%</b>
<b>+51</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

D'après ce tableau, on remarque que la catégorie d'âge la plus dominante est celle qui est située entre 20-30 ans avec un pourcentage de 47,05% , et elle est suivie de catégorie qui est située entre 30-40 ans avec un pourcentage de 41,17 % , alors que la catégorie entre 40-50 ans représente seulement un taux de 11,76 % et enfin on a aucun travailleur de notre échantillon âgé de plus de 50 ans .

On déduit clairement que notre échantillon n'est pas relativement âgé, et cela on peut l'expliquer par la nouvelle expérience pour ces travailleurs.

**Tableau n10 ; la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle**

<b>Catégorie socioprofessionnel</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Cadre</b>	<b>9</b>	<b>52,94%</b>
<b>Maitrise</b>	<b>7</b>	<b>41,17%</b>
<b>Cadre supérieure</b>	<b>1</b>	<b>5,88%</b>
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Le tableau ci -dessus représente la catégorie socioprofessionnelle nous montre que la catégorie la plus dominante est celle des cadres avec un taux de 52,94 % , suivie par la catégorie des maîtrises avec un pourcentage de 41,17 % , et on finit par la catégorie la plus faible est celle de cadres supérieurs, avec un pourcentage de 5,88 % .

D'après cela, on peut comprendre que la catégorie la plus élevée, c'est celle des cadres. Notre thématique vise à sélectionner les employés qui ont déjà bénéficiés des formations, donc c'est notre choix de sélectionner les cadres pour effectuer notre recherche.

**Tableau n11 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au sein de l'entreprise**

<b>Catégorie ancienneté</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>1 à 5 ans</b>	<b>9</b>	<b>52,94%</b>
<b>6 à 10 ans</b>	<b>3</b>	<b>17,64%</b>
<b>11 ans à 15 ans</b>	<b>2</b>	<b>11,76%</b>
<b>16 ans à 20 ans</b>	<b>2</b>	<b>11,76%</b>
<b>21 ans +</b>	<b>1</b>	<b>5,88%</b>
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

D'après ce tableau, on constate que la catégorie la plus ancienne est celle de 1 à 5 ans , avec un taux de 52,94 % , suivie par la catégorie de 5 à 10 ans , avec un pourcentage de 17,64% , et suivie aussi par la catégorie de 10 à 15 ans avec un pourcentage de 11,76% , puis la catégorie de 15 à 20 ans avec un pourcentage de 11,76 % aussi , enfin, on a seulement un taux de 5,88 % pour la catégorie de 20 ans et plus.

On remarque que le taux le plus élevé renvoie à ceux qui ont une expérience de 5 ans au sein de l'entreprise Cevital, et cela montre que ces cadres ont une place importante dans le développement de l'entreprise.

## **2-Analyse et interprétation des résultats relatifs aux hypothèses de la recherche :**

La formation est un processus qui permet d'acquisition des connaissances afin d'atteindre le savoir, savoir être, et savoir faire, utile dans la vie professionnelle et dans des métiers spécifiques, c'est un outil majeur à la disposition de toutes les catégories socioprofessionnelles. Elle a un rôle important dans la GRH d'après nos constats Cevital consacre une grande importance à la formation de ses salariés d'après le responsable de formation « 2023 était une année folle, 100 % des salariés ont été formés » le taux de formation est de 1,80 % de la masse salariale annuelle ce qui dénote un effort de formation remarquable.

La pratique de la formation est relié avec d'autres activités de la GRH plus particulièrement la planification des effectifs cela implique l'évaluation des besoins d'effectifs d'une organisation en fonction de divers facteurs tels que la croissance prévue, les départs à la retraite, les promotions, et démission aussi il y a aussi la rémunération, développement RH, développement projet RH : chargé carrière, GPEC: gestion des performances et compétences, responsable recrutement.... parmi les objectifs de la GRH, la planification des ressources humaines, gérer la carrière des salariés, promouvoir leur mutation, promotion, évaluer les salariés, motiver et fidéliser les ressources humaines, pour assurer l'implication de ces salariés et atteindre des objectifs de l'entreprise.

-Comment vous élaborez votre plan de formation ? Le plan de formation est élaboré selon le responsable de formation et de développement à Cevital via les besoins exprimés par le métier en terme de formation [par ordre et priorité].

Le plan de formation annuel pour chaque année est réalisé pour calculer le budget et le valider auprès du directeur général mais la réalisation d'un plan de formation est trimestriel ça veut dire que le plan de formation n'est pas figé, chaque trois mois est actualisé, « on appelle ça session de calibrage ».

-Comment vous identifiez vos besoins en formation? Le responsable formation dit « chaque année il y a un lancement de campagne d'identification du besoin en formation, le mois de septembre/ octobre, un fichier électronique (Canevas) est envoyé pour tous les directeurs des unités: unité de production, directeur financier comptabilité, directeur informatique.....

Pour identifier leurs besoins en formation pour un délai de deux semaines pour les prévisions en formation de l'année suivante.

À partir de ces données recueillis le responsable peut créer un plan de formation par rapport à leurs besoins exprimés, chaque directeur va choisir des actions de formations selon les besoins de son équipe.

Les principales sources des besoins sont obtenues par les entretiens annuels à la fin de l'année, une évaluation qui se fait entre le responsable et son subordonnés par rapport aux objectifs tracés au-delà des tâches quotidiennes, le salarié va faire une autoévaluation qui va permettre de cerner ces lacunes et déterminer ces besoins de formation. Son responsable va faire son évaluation aussi. Et prendra la décision final compte au choix de formation, et les formations qualité et réglementaire aussi représentent la source pour établir un plan de formation, on vu de son impotence afin de garantir la sécurité et la santé au travail et d'éviter les accidents de travail et être certifier des normes internationales.

il va réaliser une analyse des compétences actuelles et futur nécessaire pour atteindre les objectifs de l'entreprise la consultation des managers pour comprendre les lacunes de compétences et les domaines où les améliorations sont nécessaires, examiner les tendances de l'industrie et les évolutions technologiques pour anticiper les besoins futurs en compétences, évaluer les ressources disponibles y compris le budget et le personnel pour déterminer la possibilité de formation, établir des objectifs clairs et mesurables pour la formation .

Le responsable de formation déclare, je vais faire un calibrage pour corriger par ordre de priorité à la fin ressortir un plan prévisionnel de formation.

Selon le responsable formation il y a quatre principaux types de formation: transverse : qui est en relation avec le développement personnel, la communication, leadership..... le deuxième type est exigence qualité et exigence réglementaire :c'est tout ce qui concerne les d'habilitations, travaillons en hauteur, conduit chariot, tout ce qui concerne la sécurité et la santé au travail des collaborateurs , métier :c'est tout les actions de formation de métier exercé.

-Comment évaluer la performance des salariés après avoir suivi des formations ? le responsable formation répond par il y a deux type d'évaluation une évaluation à chaud qui se fait le dernier jour de formation, une grille d'évaluation, on va juger le formateur, juger l'organisme de formation et jugé la

partie logistique c'est une grille qui est composé de 1 / 5 critères, à la fin on trouve le taux de satisfaction de salarié.

Évaluation à froid qui se fait entre 4 à 6 mois à une année, le chargé de formation va contacter le responsable d'unité( x) pour lui donner la liste des personnes qui ont contribué à la formation depuis 6 mois par exemple, pour leur soumettre une grille d'évaluation pour savoir le taux de satisfaction et est-ce que il y a une amélioration après avoir bénéficié d'une formation.

-Les défis rencontrés dans le déroulement du processus de formation selon toujours la responsable de formation dit que "la disponibilité des personnes à former et aussi le manque d'offre de certaines formations au niveau nationale".

-L'importance de la formation au sein de CEVITAL c'est le pilier principal du politique développement des compétences.

Nous allons présenter les résultats de nos questions qui discutent les indicateurs de la performance, le but de ces questions était de montrer l'influence de la formation sur la performance des salariés. D'après nos enquêtes, on a constaté que le degré de satisfaction vis-à-vis la politique de formation de CEVITAL était acceptable d'après les réponses de nos enquêtés. Il est important de noter que la satisfaction des salariés ayant bénéficiés d'une formation montre une performance remarquable et importante, donc on a constaté que tous les membres de notre échantillon sont satisfaits de la politique de formation, comme l'a dit un membre de catégorie socioprofessionnelle « agents maîtrises » : « oui », je suis très satisfait vis-à-vis la politique de formation de CEVITAL, car elle arrive à améliorer mes savoirs, et ma motivation à chercher de nouvelles connaissances et informations ». Donc , nos enquêtés nous ont confirmé leur satisfaction.

Le contenu des résultats à la question qui concerne la motivation, on a confirmé que tous les membres de notre échantillon pensent que la formation est un véritable levier de motivation et donc de performance. « la formation est un moyen très important pour motiver et fidéliser les salariés ». Dit un cadre parmi les membres de notre échantillon. Donc d'après les résultats réunis, on a constaté que la formation est un facteur important de motivation au sein de l'entreprise Cevital, donc on a compris que lorsque le salarié se forme, il acquiert de nouvelles connaissances, il valide des acquis, il progresse, donc la satisfaction qui en découle va lui donner envie de s'impliquer davantage dans l'environnement de l'entreprise, lui permettre de s'engager . Nous pouvons dire que former c'est motiver, car la formation donne un accès à un développement non seulement professionnel, mais aussi personnel, vu que la formation donne

l'opportunité à chacun d'atteindre le sentiment d'accomplissement . Comme il l'a dit un membre de notre échantillon catégorie socioprofessionnelle «agents maîtrises » : « la formation que j'ai bénéficié auparavant m'a aidée à détecter mes points forts et mes points faibles, et ça me motive à travailler davantage, notamment quand je suis convaincu que j'ai de nouvelles compétences ». Nous pouvons ajouter, que si on trouve un membre au sein de CEVITAL qui bénéficie des programmes de formation ça lui permet de être motivé, et aussi de motiver son entourage et son équipe à suivre des formations, c'est un point positif qui peut aider à développer les compétences et l'entreprise aussi .

Les résultats de la question qui traite le changement dans la qualité de travail des salariés , on a déduit clairement que tous les membres de notre échantillon ont remarqués des changements dans la qualité de leur travail après avoir suivi des formations. On a donc constaté que au niveau de l'entreprise cevital, les programmes de formation améliorent la qualité de travail des collaborateurs, ils ont expliqué que la formation a un rôle important dans l'amélioration du savoir faire, ce qui conduit à une qualité du travail convaincante , et donc cela peut permettre aux employés d'accéder à des postes plus importants. La réponse d'un membre de notre échantillon, montre que la formation est un moyen efficace pour l'amélioration de la qualité du travail : « oui , j'ai remarqué des changements dans la qualité de mon travail après le suivi des formations, et grâce à ces formations, j'ai eu la chance d'occuper ce poste actuel ».

Pour ce qui concerne l'engagement au travail, on a constaté que tous les membres de notre échantillon pensent que la formation augmente l'engagement au travail, ils démontrent que la formation favorise l'engagement, donc elle se présente comme un levier efficace pour créer le sentiment d'attachement et d'implication d'un collaborateur envers son entreprise. Aussi, on a constaté que la formation a un impact positif sur l'engagement au travail à travers le développement des compétences, c'est-à-dire les employés qui restent plus longtemps dans leur entreprise c'est ceux qui prennent d'avantage en compte le développement de leur compétences . Un répondant a confirmé cette idée : « je ne pense pas à quitter cette entreprise ou à changer d'emploi , car je vois que mes compétences se développent à travers les formations et l'accès aux postes supérieurs ».

Les résultats obtenus concernant la question qui parle de l'application des connaissances acquises dans le travail, tous les membres de notre échantillon ont

confirmé qu'ils ont appliqués les connaissances acquises lors de ces formations dans leur travail. Cela signifie que ces formations sont bénéfiques pour les salariés et pour l'entreprise aussi, car il n'y a aucun participant qui n'a pas appliqué ses nouvelles informations et savoirs dans son travail, donc la mise en application des connaissances acquises est l'objectif tracé par les formateurs, ça veut dire que le processus de transmission de connaissances et de compétences est réussi.

Les résultats de la question suivante : « après une formation, est ce que vous avez bénéficié d'une promotion, augmentation de salaire, ou autre, ». On a (6) participants qui ont bénéficié d'une promotion et (11) qui ont rien bénéficié.

Le contenu de résultats de la question suivante : « pouvez vous partager un exemple spécifique de situations où vous avez appliqué avec succès ce que vous avez appris lors de la formation ? » On a réuni quelques exemples partagés par les membres de notre échantillon : « donnant exemple de la formation Excel j'ai rendu mes fichiers et suivis plus fiables et efficace ». On constate que cette formation ouvre une voie vers une efficacité accrue dans l'exécution du travail. Un autre exemple partagé par un participant : « après avoir suivi une formation, j'ai une maîtrise de l'Excel ». On constate donc que la formation est un moyen fiable pour améliorer les compétences en bureautique, sachant que le logiciel Microsoft Excel permet de faciliter la création des feuilles de calcul avec des lignes et des colonnes pouvant contenir des données numériques, donc il est utilisable dans chaque entreprise. On cite un autre exemple partagé par un participant : « une bonne maîtrise de la loi de travail et de la réglementation suite aux formations faites , et par conséquent une indépendance dans l'exécution des tâches ». Un autre exemple : « une meilleure communication ». Et encore : « la réalisation des projets de développement RH ». D'après ces exemples partagés par nos participants on constate clairement que la formation était bénéfique pour les salariés, on remarque qu'ils ont gagné en compétences et acquiert de nouvelles connaissances nécessaires à l'exercice de leur métier.

Concernant la dernière question : « comment la formation a-t-elle influencé votre manière de diriger ou de collaborer avec votre équipe ? ». On a constaté que la majorité des participants ont améliorés leur savoir être. Comme il l'a déclaré ce membre: « j'ai appris à bien collaborer avec l'équipe en étant plus communicatif et objectif dans la transmission d'informations et plus professionnel dans la manière à présenter mes projets ». On constate donc que

la formation a un rôle et un impact positif sur la manière de diriger ou de collaborer avec l'équipe de travail.

### **3-Discussion des hypothèses :**

Cette quête, nous a permis d'interpréter les données à la lumière du cadre théorique dans le but de comprendre l'influence de la formation sur la performance des salariés, puis comment les programmes de formation influent sur la performance des salariés aussi. Cette recherche a été l'occasion de comprendre le processus de formation au sein de CEVITAL.

De manière générale, d'après les résultats de cette recherche, la formation influe positivement sur la performance des salariés, cela était clair à travers la participation des salariés aux formations en permanence, de plus la formation est un bénéfice pour le salarié, il s'enrichit des savoirs.

À travers les résultats de cette recherche, l'hypothèse « la formation influe positivement sur la performance des salariés » est confirmée, car on a réussi à montrer que la formation est alors un support avec lequel les employés augmentent leur portefeuille de compétences, qui peut maintenir aussi les salariés à un niveau de connaissances et d'intelligence., « les programmes de formation au sein de l'entreprise Cevital augmentent l'engagement, la satisfaction et la motivation des salariés » est confirmée, d'après les résultats obtenus on a constaté que les programmes de formation au Cevital peuvent renforcer l'engagement des salariés dans leur travail, les rendre satisfaits et plus motivés .

On peut dire que la formation peut fidéliser les salariés, d'après les réponses de nos enquêtés on a remarqué que la plupart des salariés envisagent de rester au sein de cette entreprise, compte tenu des avantages ou des intérêts personnels et professionnels qu'ils ont trouvés au niveau de cette entreprise.

Donc il est évident qu'une action de formation n'a de sens que si elle augmente les Performances des salariés et par conséquent celles de l'entreprise.

## **Conclusion générale**

## Conclusion

---

### Conclusion :

Les ressources humaines jouent un rôle essentiel dans les organisations , et contribuent de manière significative à leur succès. Cette importance réside dans la capacité à constituer une équipe de professionnels au sein de l'organisation. En se concentrant sur l'acquisition de talents, le développement de la main-d'œuvre et l'engagement des employés, les RH contribuent de manière significative à la capacité d'une organisation à s'adapter, à innover et à prospérer dans un environnement commercial concurrentiel .

La formation est donc l'un des piliers de la GRH, et un enjeu de la productivité, elle est la chance indéniable pour amener les hommes et les femmes à plus d'efficacité et de performance, elle constitue aussi le moyen de l'adaptation des qualifications aux évolutions des missions et des métiers développant le savoir, le savoir faire et le savoir être.

Notre étude a montrée que l'entreprise cevital accorde une grande importance à la formation, elle l'a considérée comme un axe de préoccupation majeur et poursuit un processus continu de développement des compétences et performance de ses employés, et aussi pour garder sa place, son statut et son rôle reconnues dans le marché.

Dans ce cadre , les résultats de notre étude effectuée au sein de CEVITAL Béjaïapour avoir des informations sur la formation et son impact sur la performance des salariés, nous ont menés à constater que la formation dispensée au personnel a eu un impact positif sur la performance des salariés, aussi à la lumière des résultats recueillis on a enregistré que les programmes de formation sont bénéfiques, ça permet aux salariés une adaptation vis-à-vis des exigences de leurs postes de travail, on a constaté aussi qu'elle augmente leur satisfaction et l'engagement et leur motivation, ce qui nous permet de confirmer nos hypothèses proposées.

## **La liste bibliographique**

## La liste bibliographique

---

### La liste bibliographique :

#### Livre :

- 1-ALIS D ,HENRI CH ,CHEVALIER F,FABI B,PERETTI JM,2011 « GRH »édition 3.
- 2-ANNIC , C.H .2001 « Ressources humaines », édition Dunod , paris .
- 3-AUBERT N , 2003« Diriger et motiver », art et pratiques du management , édition d'organisation , paris .
- 4-BRUNO Sire ,1999 « l'encyclopédie de la gestion et du management » paris
- 5- CAMPOY E , MACLOUF E , MAZOULI K , NEVEU V , « Gestion des ressources humaines », édition PEARSON.
- 6-CHANDLER A,1992 « Organisation et performance des entreprises », édition de l'organisation,
- 7- CITAU J.P 2002 « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES » , 4<sup>e</sup> édition , paris.
- 8-,2011 « La gestion des ressources humaines » 4<sup>e</sup> édition , paris .
- 9-DAVID A, Henri C, CHEVALIER F, Fabi B, peretti J.M 2011 « GRH »,3 édition .
- 10-EMERY Y,2003« renouveler la gestion des ressources humaines » presse polytechnique et universitaire romandes, Lausanne .
- 11-GONCLOFF B,2000 « l'individu et les performances organisationnelles », édition l'harmattan, paris.
- 12-GUALINO V ,SETTIMIO V ,2000 « aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation » apport National,Algerie,Edition Hydra.
- 13- GUERRERO S ,2023 « les outils des RH » ,5édition .Malakoff.
- 14-GUILLOT-Soulez C,2011 « La gestion des ressources humaines » 4<sup>e</sup> édition , paris .
- 15- lethielleux L,2011 « l'essentiel de la gestion des ressources humaines » ,5 édition l'extenso édition ,paris .
- 16-MARCEL C,1975, « gestion des ressources humaines »,édition diffusion vuibert,paris .
- 17-LORINO P,1997 « Méthodes et pratiques de la performance(le guide du pilotage) » édition de l'organisation .
- 18-MACHESNAY M,1991 « Economie d'entreprise »édition Eyrolles .
- 19-MARTORY B, CROZET D, 2005 « gestion des ressources humaines (pilotage social et performance) », édition Dunod, Paris .

## La liste bibliographique

---

- 20-MENTRI M,1986 « Essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie » ,Ed casbah.
- 21-MOUGINY V,2004, « processus les outils d'optimisation de la performance »,2ème édition, paris .
- 22-Mie Toure M 2007 « Introduction a la méthodologie de la recherche » , édition L'harmatan .
- 23-PENNAFORTE.A, GUIGNARD.J.L, HERBINIER.J.P , pradelle A,2022 « Les fondamentaux de la GRH »Ed 2 .Malakoff.
- 24-PENNAFORTE.A,GUIGNARD.J.L, HERBINIER.J.P,2018 « Les fondamentaux de la GRH » . Malakoff.
- 25- PERITTI J.M 2009« Ressources humaines »édition11, paris .
- 26-SEKIOU I,1993 « la gestion des ressources humaines » Québec .
- 27-Velmuradova M ,2004 « Epistémologies et méthodologies de la recherche en sciences de gestion » .

### Article et Revue :

- SEBBAR A& BEDRI A .(2019) « la motivation et la performance professionnelle –cas du centre hospitalo-universitaire Ibn Sina-Rabat »,Revue du contrôle,de la comptabilité et de l'audit « Numéro 9 ;juin 2019/Volume 4 :numéro 1 »
- GAGNON , Carole , GOSSELIN , Eric , et PAQUET , Renaud . Les engagements au travail sont ils des attitudes exclusives ou complémentaires ? Etat des connaissances sur le double engagement ( Dual commitment) . Revue multidisciplinaire sur l'emploi, les syndicalismes et le travail (REMEST) , Québec 2007 , vol . 3 , no1 .
- EL AMRAOUI H. et Hintis S .(2022) « la performance en entreprise ;Histoire d'un concept (1950-2020 ) »,Revue Française d'Economie et de gestion « volume 3 ,Numéro5 » .
- RAHMOUNI .et LAHDAB.L(2023). « Construction d'un BalancedScorecard du centre Hospitalier Régional de laàyoune au Maroc. »Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume7 :Numéro3.
- BOUDJANA S.et MESSAID H.(2020) « l'évaluation de la performance individuelle une pratique RH déséquilibrée ;entre levier de performance organisationnelle mise en œuvre par le top management et pratique injuste perçue par les collaborateurs d'entreprise » Revue des sciences commerciales « Volume.19 ;Numéro 1.
- SAOUSSANY A.et ASBAYOU M.(2018) « la performance individuelle au travail :ses déterminants et sa mesure » Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'audit « Numero 6.

### Site électronique :

<https://safetyculture.com/fr/themes/methodes-devaluation-de-la-performance/> Consulté le 10/04/2024 à 21H.

## La liste bibliographique

---

<https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/amelioration-de-la-performance> Consulté le 21/04/2024 à 10H.

<https://www.larousse.fr/dictionnaires>. Consulté le 03/05/2024 à 20H10.

<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5385c02369634>. Consulté le 01/02/2024 .

<https://www.google.com/search>. Consulté le 20/05/2024 à 15H45

### Mémoire

SAMIR ABBADI , "évolution de la GRH en Algérie" , mémoire de fin de cycle master 2 en science de gestion , 2021/2022

## **Les annexes**

## **Le guide d'entretien :**

Notre étude vise à mieux comprendre : l'impact de la formation sur la performance des salariés.

### **Cas pratique : Entreprise privée Cevital**

Dans le cadre de l'obtention de diplôme de master 2, nous tenons à vous remercier pour votre contribution.

#### **-Questions destinées au responsable de formation et développement**

1-Comment vous élaborez votre plan de formation ?

2-Comment vous identifiez vos besoins ?

3-Quelle sont les types de formation ?

4-Comment vous évaluez la performance des salariés après avoir suivi des formations ?

Autrement dit, quelles sont les étapes que vous suivez pour l'évaluation ?

6-Quelles est l'importance de la formation au niveau de votre entreprise ?

-Question destinés au « **agents maitrises, cadres** » qui ont bénéficiés de formation .

1-Le genre.

-2Quelle est votre catégorie d'âge ?

3- quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

4-combien d'années travailliez vous dans cette entreprise ?

5-Quelle est votre degré de satisfaction vis –avis la politique de formation de Cevital ?

6-pensez vous que la formation est une source de motivation ?

7-avez-vous remarqué un changement dans la qualité de votre travail après avoir suivi des formations ?

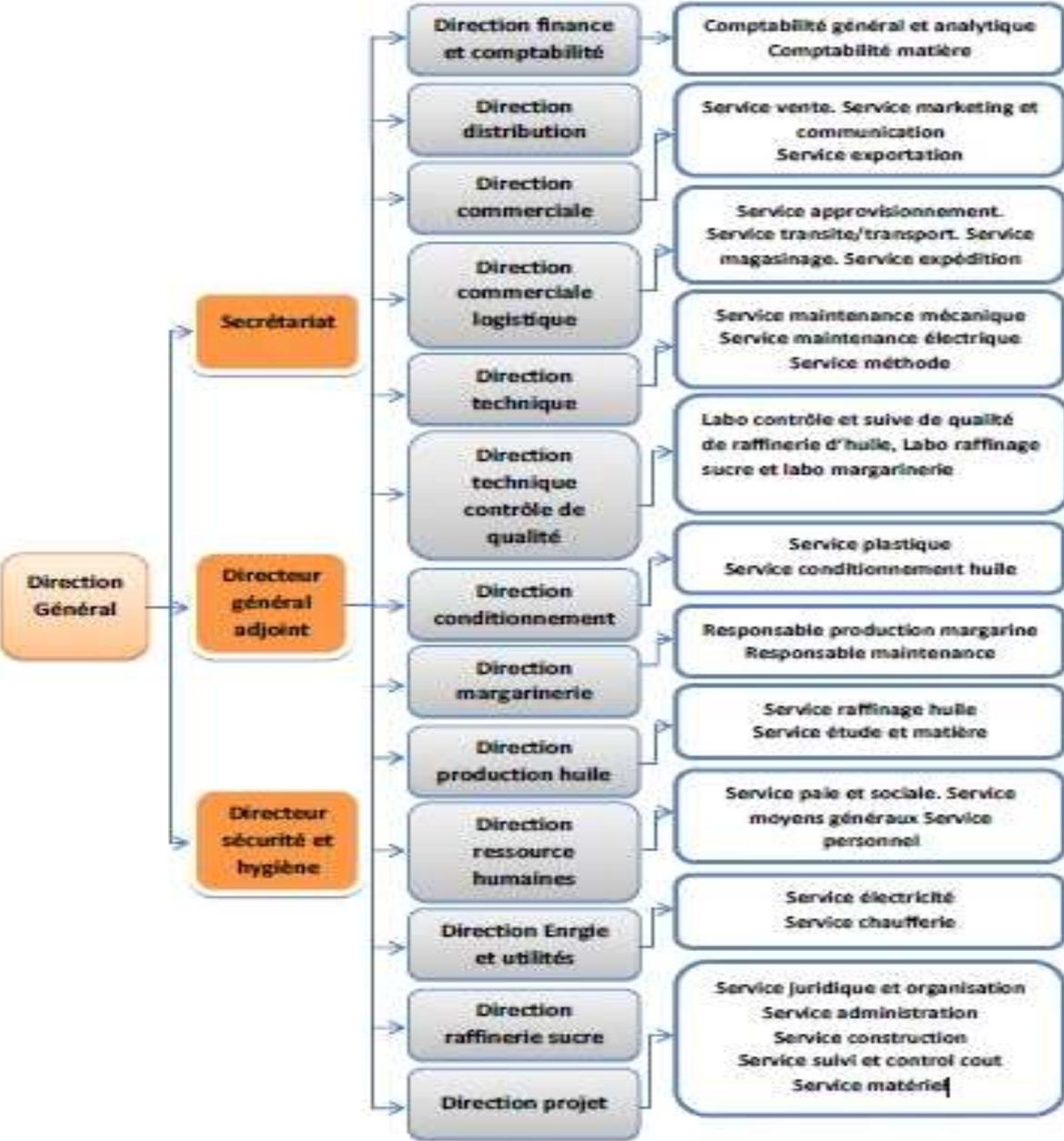
4-pensez vous que la formation augmente l'engagement au travail ?

5- avez-vous appliqué les connaissances acquises lors de la formation dans votre travail ?

6-après une formation avez-vous bénéficié d'une promotion, augmentation de salaire ou autre ?

7- pouvez vous partager un exemple spécifique d'une situation ou vous avez appliqué avec succès ce que vous avez appris lors de la formation ?

# Organigramme de l'entreprise Cevital



## Résumé :

L'objet de notre travail consiste principalement dans l'étude de l'influence de la formation sur la performance des salariés au sein de l'entreprise cevital, puis de mieux comprendre le déroulement de processus de formation au sein de cette entreprise, et enfin découvrir l'efficacité des programmes de formation par rapport la performance des salariés. Pour y parvenir nous devons présenter les notions nécessaires à la compréhension de notre thème, à savoir : des généralités sur la gestion des ressources humaines, les informations nécessaires en ce qui concerne la formation, ainsi que des généralités sur la performance. Afin de cerner au mieux l'influence de la formation sur la performance des salariés, nous avons décidé d'appuyer notre étude avec une enquête sur le terrain afin de recueillir un maximum d'informations sur notre recherche, pour objectif d'arriver à des résultats fiables .

## الملخص:

الهدف من عملنا يتمثل بشكل رئيسي في دراسة تأثير التدريب على أداء الموظفين داخل شركة سيفيتال، ثم فهم التقدم المحرز في عملية التدريب داخل هذه الشركة بشكل أفضل، وأخيرا اكتشاف فعالية برامج التدريب فيما يتعلق أداء الموظفين. ولتحقيق ذلك لا بد من عرض المفاهيم اللازمة لفهم موضوعنا، وهي: عموميات حول إدارة الموارد البشرية، والمعلومات اللازمة فيما يتعلق بالتدريب، وكذلك عموميات حول الأداء. ومن أجل فهم تأثير التدريب على أداء الموظفين بشكل أفضل، قررنا دعم دراستنا بمسح ميداني من أجل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن بحثنا، بهدف الوصول إلى نتائج موثوقة.