

**UNIVERSITE ABDERRAHMAN MIRA DE BEJAIA**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,  
COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION**

**DEPARTEMENT DES SIENCES DE GESTION**

**MEMOIRE DE MASTER**

**En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Management  
des Ressources Humaines**

**Thème :**

*Mémoire de fin de Cycle*

*Thème*

***L'impact de la formation du  
personnel sur la performance de  
l'entreprise***

**Organisme d'accueil  
SONELGAZ - BEJAIA**



***Préparé par :***  
M<sup>me</sup> HADDADI Rima  
M<sup>me</sup> MOUSSAOUI Fouzia

***Présidé par :***  
M. Meklat Athmane  
***Encadré par :***  
Dr Kennouche Samia  
***Examiné par :***  
M. Outhmani Kamel

**Promotion 2022/2023**

# REMERCIEMENTS

*Nous remercions tout d'abord le bon Dieu de nous avoir donné la force la volonté pour réaliser ce modeste travail.*

*Nos remerciements vont particulièrement à Dr Kennouche Samia notre promotrice, pour ses conseils et ses orientations, ainsi que la confiance qu'elle nous a accordé.*

*Nous tenons également à remercier Le personnel de la Sonelgaz, à leur tête Mr OUAR Rachid. D'avoir accepté de diriger ce travail Ainsi que tous les enseignants et le personnel administratif.*

*Nos remerciements s'adressent aussi*

*Aux membres de jury qui ont eu l'amabilité de lire et d'évaluer ce travail qu'ils trouveront ici, l'expression de notre profonde gratitude et nos sincères remerciements.*

*Enfin, on tient à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.*

## **Dédicaces**

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes très chers parents qui m'ont guidé durant les moments les plus pénibles de ce long chemin, ma mère qui a été à mes côtés et ma soutenu durant toute ma vie, et mon père qui a sacrifié toute sa vie afin de me voir devenir ce que je suis, merci mes parents.*

*A mes sœurs : Soraya, badria*

*A mes frères : faouzi, samir, farid*

*A toute ma famille sans exception.*

*Je remercie Ma binôme Fouzia qui a contribué à la réalisation de ce modeste travail.*

*À mon cher mari Mido pour la patience et le soutien dont il a fait preuve pendant toute la durée de ce travail.*

*À mes chères amies, Riad, Hanan, yasmin. À toute ma famille et à ceux ou celles qui ont contribué directement ou indirectement à la réalisation de ce mémoire. En fin, A tous mes amis. A toutes personnes chères à mon cœur.*

**Rima**

# Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes très chers parents qui m'ont guidé durant les moments les plus pénibles de ce long chemin, ma mère qui a été à mes côtés et ma soutenu durant toute ma vie, et mon père qui a sacrifié toute sa vie afin de me voir devenir ce que je suis, merci mes parents*

*Ames sœurs : Samia, noira, fahima, zolikha*

*A mes frères : louhab, zahir, Rabah, salim, foudil*

*A toute ma famille sans exception*

*Je remercie Ma binôme rima qui a contribué à la réalisation de ce modeste travail*

*À mon cher mari Menad pour la patience et le soutien dont il a fait preuve pendant toute la durée de ce travail.*

*Je dédie mon travail à mes jumeaux*

*À mes chères amies, Riad, Hanan. À toute ma famille et à ceux ou celles qui ont contribué directement ou indirectement à la réalisation de ce mémoire.*

*A toutes les étudiants de Master 02GRH*

*En fin, A tous mes amis. A toutes personnes chères à mon cœur.*

**Fouzia**

## **La liste des abréviations**

**CEEG** : La Société de l'Engineering de l'électricité et du Gaz.

**DEET** : Division Etude d'Exécution Travaux électricité et gaz.

**DFC** : Division Finance et Comptabilité.

**DGSI** : Division Gestion des Système d'Information.

**DRC** : Division Relation Commerciales.

**DRH** : Direction des ressources humaines.

**EGA** : Electricité et Gaz d'Algérie.

**EPIC** : Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial.

**GRH** : Gestion des ressources humaines.

**GRTE** : La Société de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité

**PIB** : Produit Intérieur Brut.

**RH** : Ressources humaines.

**ROI** : Le retour sur investissement.

**SAG** : Service Affaires Générales.

**SDA** : La Société de Distribution de l'électricité et du gaz d'Alger.

**SDC** : La Société de Distribution de l'électricité et du gaz du centre.

**SDE** : La Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est.

**SDE DD** : La Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est, la Direction de Distribution.

**SDO** : La Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest.

**SKTM**:Sharikat Kahrabawa Takat Moutadjadida.

**SONALGAZ** : Société national de l'électricité et de gaz.

**SPA** : Puis elle fut convertie en une société par action.

**SPE** : La Société de Production de l'Electricité

## La liste des Figures

Figure 1 : le cycle de formation .....	14
Figure 2 : Organigramme de l'entreprise Sonelgaz .....	43
Figure 3 : Organigramme de la SDE DD Bejaia.....	45
Figure 4 : Organigramme de la Division Ressources Humaines .....	46
Figure 5 : La répartition de l'échantillon selon le sexe.....	54
Figure 6 : La répartition de l'échantillon selon l'âge.....	55
Figure 7 : Identification de Niveau d'instruction.....	56
Figure 8 : Répartition de l'échantillon nombre d'une formation suivie par les salaires .....	57
Figure 9 : Répartition de l'échantillon suivant le lieu de formation .....	58
Figure 10 : la répartition de l'échantillon selon les difficultés rencontrées avant de participer à la formation.....	59
Figure 11 :la répartition de l'échantillon Le Niveau de connaissances et le rendement après la formation.....	60
Figure 12 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis critères de sélection des employés pour une action formation .....	61
Figure 13 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis mesure du degré de satisfaction des salariés .....	62
Figure 14 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis les éléments qui vous rend performant dans votre travail .....	64
Figure 15 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la formation.....	65
Figure 16 : présentation de l'attitude des salariés vis- à vis le respect et la reconnaissance... 67	
Figure 17 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'augmentation de salaire et de la performance .....	68
Figure 18 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis les conditions de travail .....	69
Figure 19 : répartition de l'échantillon selon la formation et la performance dans l'exécution de votre travail .....	70
Figure 20 : répartition de l'échantillon selon l'amélioration des compétences .....	71
Figure 21 : répartition de l'échantillon selon la qualité de travail et de performance .....	72

## La Liste des tableaux

Tableau 1 : la répartition de l'échantillon selon le sexe.....	54
Tableau 2 : La répartition de l'échantillon selon l'âge des salariés .....	55
Tableau 3 : Identification de Niveau d'instruction .....	56
Tableau 4 : Répartition de l'échantillon nombre d'une formation suivie par les salariés .....	57
Tableau 5 : Répartition de l'échantillon suivant le lieu de formation.....	58
Tableau 6 : la répartition de l'échantillon selon les difficultés rencontrées avant de participer à la formation. ....	59
Tableau 7 : la répartition de l'échantillon selon Le Niveau de connaissances et le rendement après la formation. ....	60
Tableau 8 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis critères de sélection des employés pour une action formation.....	61
Tableau 9 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis mesure du degré de satisfaction des salariés .....	62
Tableau 10 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis les éléments qui vous rend performant dans votre travail .....	64
Tableau 11 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la formation .....	65
Tableau 12 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis le respect et la reconnaissance.....	66
Tableau 13 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'augmentation de salaire et de la performance .....	67
Tableau 14 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis les conditions de.....	79
Tableau 15 : répartition de l'échantillon selon la formation et la performant dans l'exécution de votre travail .....	70
Tableau 16 : répartition de l'échantillon selon l'amélioration des compétences .....	71
Tableau 17 : répartition de l'échantillon selon la qualité de travail et de performance .....	72

## Sommaire

<b>Introduction général .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : La gestion de La formation au sein de l'entreprise .....</b>	<b>5</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>5</b>
Section 01 : Les fondements de la formation.....	5
Section 02 : La politique de formation et e plan de formation .....	9
Section 03 : Les indicateurs de la mesure de la formation .....	20
<b>Conclusion .....</b>	<b>22</b>
<b>Chapitre II : La performance de l'entreprise .....</b>	<b>22</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>23</b>
Section 01 : notions générales sur la performance de l'entreprise.....	24
Section 02 : la mesure de la performance des ressources humaines .....	30
Section 03 : le lien entre la formation du personnel sur la performance d'entreprise .....	39
<b>Conclusion .....</b>	<b>41</b>
<b>Chapitre III : Cas pratique : l'étude de l'impact de la formation du personnel sur la performance d'entreprise</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>41</b>
Section 01 : La Présentation et l'organisation de l'entreprise SONELGAZ .....	42
Section 02 : La méthodologique de l'enquête.....	49
Section 03 : Analyse des données et interprétation des résultats.....	53
<b>Conclusion .....</b>	<b>73</b>
<b>Conclusion général.....</b>	<b>75</b>

## Bibliographie

## Table des Matières

## Annexe

## Résumé

# **Introduction Générale**

# Introduction générale

---

## Introduction générale :

L'entreprise en tant qu'entité économique est appelée au cours de son existence à faire face aux changements fréquents pour assurer sa croissance et sa pérennité, ainsi, l'entreprise doit suivre continuellement l'évolution technologique et préserver une place privilégiée sur le marché pour faire face à la concurrence qui est de plus en plus rude, tout en œuvrant sur l'innovation et sur une gestion efficace et optimal de ses ressources.

De plus les entreprises devront faire face à une incertitude économique croissante, ce qui les obligera à être flexibles et agiles dans leur prise de décision. Pour maintenir leur performance, les entreprises devront être innovantes, tout en gérant efficacement leur rentabilité.

L'entreprise cherche à atteindre le succès grâce à ses ressources humaines. De ce fait l'entreprise procède à la formation de ses salariés dans le domaine professionnel pour les rendre plus disposés à effectuer les tâches qui leur sont confiées. De nos jours la formation occupe une place importante et primordiale dans l'organisation, car elle contribue à faire monter les compétences de ses employés afin que l'organisation réussisse dans son travail. Il doit y avoir un processus de formation au sein de l'organisation pour les employés sur les appareils qu'ils utilisent dans le cadre de leur travail, ainsi que pour acquérir des compétences dont ils ont besoin. Plusieurs parties de l'organisation participent au processus de formation, et elles doivent avoir une expérience suffisante, connaissances et compétences pour former les employés.

La formation est une activité visant à améliorer les compétences d'une personne en termes de connaissances, d'action et d'aptitudes interpersonnelles. La personne formée est capable de faire, d'améliorer ou de maintenir une tâche.

De ce fait, l'entreprise devrait investir dans la formation des employés afin de réduire l'écart entre les compétences actuelles et requises pour améliorer les performances et conserver un avantage concurrentiel.

Pour l'entreprise, la formation des employés peut contribuer à améliorer la productivité et la qualité de travail. Des employés bien formés sont plus aptes à accomplir leur tâche de manière efficace et efficiente, ce qui peut se traduire par une meilleure performance globale de l'entreprise.

Pour réussir dans la mise en place d'un programme de formation du personnel, il est important de prendre en compte les besoins spécifiques de l'entreprise et des employés. Il est également crucial de s'assurer que la formation est continue et adaptée à l'évolution des besoins de l'entreprise et de ses employés.

## Introduction générale

La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant que les approches sont multiples. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel<sup>1</sup>.

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

En effet, la formation vise à améliorer les compétences des employés et à améliorer ainsi la performance et la satisfaction au travail, Elle constituerait une permission d'avoir une approche légitime par les compétences. L'enjeu de cette approche étant d'unir entre la consolidation des compétences individuelles et le renforcement du travail collectif qui est aussi le dynamiseur des capacités individuelles. La formation est alors un instrument de création de compétences individuelles et collectives dans l'organisation<sup>2</sup>.

Ce qui nous préoccupe ici, dans notre étude est l'importance de cette formation dans l'organisation, en montre la façon de classer les programmes de formation afin de faire apparaître l'objectif de votre travail de la formation d'une part, et d'autre part l'organisation.

Notre travail de recherche consiste à répondre à la problématique suivante qui se situe dans le cadre de la recherche en gestion des ressources humaines :

### **Comment contribue une politique de la formation à la performance de l'entreprise ?**

A la lumière de cette question principale un certain nombre questions s'imposent :

- En quoi consiste la formation ? Et comment est élaboré le plan de formation ?
- Quels est les facteurs qui influencent la performance des travailleurs ou sein de l'entreprise ?
- Dans quelle mesure la formation du personnel influence-t-elle l'efficacité et les compétences des employés ?

A partir de cette problématique nous avons émis les hypothèses suivantes :

---

<sup>1</sup>ZINEB Issour La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions dans projectifs/ Projéticia/ Projectique2017/2(n17) page 937

<sup>2</sup>AchouakChouchane, HanèneLouati, Sami Boudabouss La formation des salariés et la performance organisationnelle : Le cas de quelques entreprises en Tunisie AchouakChouchane, HanèneLouati, Sami Boudabouss Dans Recherches en Sciences de Gestion 2017/3 (N° 120), pages 75 à 97.

## Introduction générale

---

**Hypothèse 01** : L'évaluation de la formation est déterminante et permet de mesurer l'impact d'une action de formation sur la performance des salariés.

**Hypothèse 02** : la performance des travailleurs au sein d'une entreprise est influencée par plusieurs facteurs, notamment la motivation, la clarté des objectifs, les ressources disponibles, la culture organisationnelle et la gestion du temps

**Hypothèse 03** : La formation personnel joue un rôle significatif dans l'amélioration des performances des compétences des employés ce qui permet de répondre aux besoins des entreprises en termes de qualité de travail et de performance.

### **Structure de la recherche :**

Afin de mettre en examen notre problématique et les hypothèses suggérées, nous avons organisé notre mémoire en trois chapitres.

Le premier chapitre traite la gestion de la formation .il est subdivisé en trois sections, nous allons traiter dans la première section les fondements de la formation et la deuxième section traitera la politique et le plan de la formation et la troisième section abordera les indicateurs de la mesure de la formation. Le deuxième chapitre traite la performance de l'entreprise. Il est subdivisé en trois sections, nous allons traiter dans la première section les notions générales sur la performance de l'entreprise, tandis que la deuxième section abordera la mesure de la performance des ressources humaines et la troisième section sera réservée à l'étude du lien entre la formation du personnel et la performance de l'entreprise.

Dans le troisième chapitre nous allons voir à travers un cas pratique traité l'impact de la formation du personnel sur la performance de l'entreprise. Pour ce faire, nous allons exploiter les domaines quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise SONELGAZ

Comme toute entreprise, SONALGAZ cherche toujours à être un leader sur le marché national et une entreprise concourante sur les différents pôles internationaux, elle cherche aussi à améliorer la performance de ses effectifs humains qui constitue son moteur de réussite. Elle mobilisées ressources matériel et immatérielle au service de la formation dans le but d'atteindre le niveau d'excellence sur le marché.

De ce fait notre troisième chapitre est subdivisé en trois sections, Dans la première section non allons présenter l'organisation d'accueil et la deuxième section traitera la méthodologie de l'enquête et la troisième section sera réservé à l'analyse de données de l'enquête.

# **Chapitre I : la gestion de la formation au sein de l'entreprise**

## Introduction :

Toute entreprise est confrontée aujourd'hui à des pressions conjointes de la concurrence et de l'innovation technologique et pour y répondre, elle n'a d'autre choix que de miser sur la compétence comme levier déterminant pour développer la performance des Ressources Humaines (RH) et de son organisation. La formation et l'outil qui permet d'agir sur les compétences des collaborateurs, de continuer à les développer, de les renforcer.

Une organisation dont les compétences n'évoluent pas est rapidement condamnée disparaître, toute entreprise qui veut rester performante, rentable, et compétitive devrait prendre en compte le facteur humain comme un enjeu réel des stratégies de développement.

La formation représente un investissement stratégique un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences au travailleur, capital précieux et principale richesse de l'entreprise. Dans ce présent chapitre nous allons présenter trois sections, la première comprend les fondements de la formation et essais de définitions et objectifs de la formation. La deuxième est consacrée sur la politique de formation et le plan de formation, enfin la troisième porte sur les indicateurs de la mesure de la formation.

## Section 01 : Les fondements de La formation

Aujourd'hui, la formation est devenue une nécessité pour l'entreprise et pour le personnel, en raison de l'évolution et le changement culturel, économique, et technologique. Elle est utilisée pour satisfaire les besoins d'adaptation du personnel afin de participer au développement de l'entreprise.

### 1. La définition de la formation :

La formation du personnel est un investissement. Il permet aux entreprises d'augmenter les compétences et la productivité de leurs employés tout en améliorant la qualité de leurs produits et services. Il s'agit d'une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptabilité et la flexibilité face aux défis des individus de l'entreprise.

La formation est définie de plusieurs manières par plusieurs chercheurs, chacun d'eux met en valeur un volet particuliers dans Sa définition de la formation.

**Selon Jean Pierre CITEAU** : « la formation est l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements

## Chapitre 1 : la gestion de la formation au sein de l'entreprise

Structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle<sup>3</sup> ».

La formation est un ensemble des moyens qui permettent ou salariés de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail.

**D'après Jean Marie Peretti** : « la formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer les connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaire la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'il leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futur<sup>4</sup> ».

La formation est un ensemble d'actions, des méthodes et des techniques dont la finalité est de faciliter l'acquisition des connaissances de savoir-faire, et améliorer le développement personnel et l'évolution des comportements pour atteindre les objectifs organisationnels.

La troisième définition est présentée **par Raymond Vazier** un chercheur en gestion des ressources humaines, qui selon lui la formation « c'est l'ensemble des actions capables de mettre des individus et les groupes en état d'assumer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'entreprise<sup>5</sup> ».

Et selon l'Encyclopédie de la gestion et développement : la formation est le moyen de produire des compétences. Dans ce sens elle peut être considérée comme une fonction de production.

La formation est un ensemble d'actions, de méthodes et de techniques dont les finalités de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage du savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements.

### 2. Les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation du personnel doivent être en fonction des stratégies organisationnelles. Le service des ressources humaines propose des objectifs qui considèrent les éléments existants, comme les objectifs personnels de carrière des salariés, L'organisation examine si les objectifs sont clairs, réaliste, praticables et vérifiables. Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.

La formation vise plusieurs objectifs nous citons ce qui suit :

---

<sup>3</sup>J.P. CITEAU. Gestion des Ressources Humaines, principe g Généraux et cas pratique ,3ème édition. Dalloz, 2000, p 101

<sup>4</sup> J.M Peretti, Ressources humaines et gestion de personnel ,2eme édition, éd Vuibert, paris, 1998.p99

<sup>5</sup>VATIER Raymond, Développement de l'entreprise et promotion des hommes .4eme édition, EMI, Paris,1960. P34.

## Chapitre 1 : la gestion de la formation au sein de l'entreprise

- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de compétences nécessaires au progrès de l'organisation.
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.
- Accroître chez chaque employé l'estime de soi.
- Développer les capacités de jugement des formés.
- Réduire les accidents de travail

### 3. Les types de formations :

Il existe plusieurs de types formation <sup>6</sup> :

**La formation continue (ou la formation sur le tas) :** La formation constitue dans l'ensemble des activités qui visent à rendre les individus membres d'une organisation capables de leur être confiées. Le but habituellement poursuivi par les activités de formation continue est de provoquer chez les travailleurs des changements durables dans le domaine de leurs connaissances, de leurs habilités, de leur attitude et de leurs comportements. La formation continue nécessite non seulement de l'argent et de l'expertise mais exige aussi beaucoup de temps. Pour développer et gérer en continu le capital-compétence, il faut inévitablement identifier les interventions prioritaires et s'assurer que tous les acteurs dans ce domaine agissent de façon complémentaire.

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

#### ❖ **La formation de courte durée**

Les formations de courte durée ont pour objectif 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 assignés.

#### ❖ **La formation de longue durée**

Les formations de longue durée ont pour objectif de produire des compétences nouvelles ou d'acquérir des savoirs nouveaux, sanctionnés par des diplômes. Cette formation permet

---

<sup>6</sup>SOYER Jacques, FAISANDIER Sylvie, fonction, les éditions d'organisation Eyrolles, paris France, 2007, page 45

## Chapitre 1 : la gestion de la formation au sein de l'entreprise

l'acquisition de savoirs nouveaux sanctionnés par un diplôme. L'accès à cette formation est conditionné par les performances, le potentiel et le métier des agents concernés.

**La formation professionnelle spécialisée (initiales) :** La formation initiale, par définition, est la formation de base qui permet aux personnes d'acquérir un diplôme ou un certificat officiel. Elle sert à donner aux individus des connaissances et compétences nécessaires, afin de les préparer à entrer dans la vie active.

L'apprenant peut appliquer ces connaissances dans la pratique de son métier, il peut aussi les approfondir par la recherche et l'enseignement par une carrière d'enseignant.

**La formation de perfectionnement professionnel :** Le perfectionnement professionnel est les sessions de formations dont l'objectif est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir être

### 4. Les actions de la formation

Selon Anick Cohen il existe trois catégories d'actions <sup>7</sup> :

**A. Les actions d'adaptation au poste de travail :** à l'heure actuelle les entreprises se trouvent dans des situations complexes, ce qui les poussant à la recherche d'amélioration des résultats opérationnels tels que : la réduction de prix de revient, développement de chiffre d'affaire, mais cela ne peut être réalisé qu'à travers une augmentation des connaissances des collaborateurs, en améliorant leurs capacités à résoudre des problèmes par l'action de formation qui est une obligation de l'employeur. Ces actions ont pour une finalité d'apporter à chacun des salariés les compétences nécessaires utilisées dans l'emploi actuel.

**B. Les actions d'évolutions des emplois ou de maintien dans l'emploi de salarié :** Elles correspondent à une évolution prévue des activités des salariés soit par modification de contenu de l'emploi soit par la nécessité d'acquisition une nouvelle compétence pour maintenir le niveau de qualification des salariés.

✓ Elles sont effectuées durant le temps de travail :

✓ Elles peuvent donner le lieu à un dépassement de l'horaire habituel son réserve d'un accord d'entreprise ou, à défaut d'un accord écrit du salarié, mais ces heures hors temps de travail ne peuvent pas dépasser cinquante heures par an et la rémunération est maintenir au taux normal.

**C. Les actions participant au développement des compétences au taux normal :** Elles sont des actions pour but d'acquérir les nouvelles compétences pour exercer les divers pratiques liés à la tâche réalisée par l'individu. Elles se déroulent en d'hors du temps de

---

<sup>7</sup>ANIK Cohen, Toute fonction ressources humain, 1 ère édition. Édition Dunod. Paris. 2005.P251.

## Chapitre 1 : la gestion de la formation au sein de l'entreprise

travail, et leurs mises en œuvre se fait par la convention écrite entre le salarié et son employeur, ces actions :

- ✓ Figurent dans le plan de formation mais elles peuvent sous certaines conditions, en totalité ou en partie s'effectuer en d'hors du temps de travail ;
- ✓ Les heures de formation réalisées hors temps de travail donnent lieu au versement d'une allocation de formation égale à 50 de la rémunération nette de salarie.
- ✓ Ces heures hors temps de travail ne peuvent pas excéder 80 heures par an et par salaries.

Anick Cohen dit « qu'il est important que l'employeur n'ait aucune obligation à mettre en œuvre les trois catégories d'actions dans son plan de formation mais il a pour obligation d'y préciser pour chaque action réalisée, la catégorie dont elle relève »

En guise de conclusion on constate que la formation est un processus à plusieurs étapes, complet et indispensable pour les organisations afin d'atteindre le maximum des buts visés.

### Section 02 : la politique et le plan de formation

Le processus de formation consiste à définir les phases de cycle de formation, il se fait à partir d'un plan bien défini. Dans cette section nous présentons la politique de formation et le plan de formation.

#### 1. Définition de politique de formation :

D'après **Jacques Soyer** la politique de formation « est l'une des politiques humaines de l'entreprise, sa durée de vie est de plusieurs année alors que les orientations formation sont prédéfinies chaque année pour présenter au comité de l'entreprise<sup>8</sup> ».

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise, Sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies ou aménagées chaque année. Nous considérerons d'emblée que, pour être efficace, la politique de la formation doit être écrite et diffusée. En effet, les acteurs de la formation dans l'entreprise doivent pouvoir y faire référence facilement, notamment à l'occasion du montage des actions de formation.

#### 2. Les étapes de construction de la politique de formation :

Selon **Jacques Soyer** la construction et la mise en œuvre d'une politique de formation et la conséquence de dix étapes<sup>9</sup> :

---

<sup>8</sup>Jacques soyer, Fonction formation, 3<sup>ème</sup> édition d'organisation. Paris. 2003.p42.

<sup>9</sup>Jacques Soyer, Fonction formation, pP49.

## Chapitre 1 : la gestion de la formation au sein de l'entreprise

### **Etape 1 : projet établi par les spécialistes de la fonction formation**

Une analyse des besoins généraux de formation s'appuie sur la stratégie globale de l'entreprise ainsi sur les objectifs à réaliser, pour déterminer, quels sont ses forces et les faiblesses.

### **Etape 2 : une validation de la Direction des ressources humaines (DRH) avec les autres spécialistes de la fonction personnelle**

Il s'agit de mettre la liaison avec les autres politiques humaines soit (le recrutement, la communication et l'information).

### **Etape 3 : première validation par la direction**

La première validation est assurée par la Direction des ressources humaines (DRH), le contenu de cette politique va transférer à la direction d'organisation, aussi doit présenter au comité de direction pour connaître tous les objectifs, et les principes de cette dernière.

### **Etape 4 : consultation des instances représentatives**

C'est une phase de consultation dans laquelle les remarques sont rencontrées au niveau de la direction, afin de déboucher sur la monture à présenter aux managers.

### **Etape 5 : présentation des principes aux managers**

C'est une phase dans laquelle on accepte des remises ou des remarques

### **Etape 6 : l'accord final de la direction**

Dans cette phase la prise de décision est précédée par de prise en compte des remarques formulées, au cours des phases 4 et 5 le texte doit être diffusé.

### **Etape 7 : l'élaboration des règles d'application**

La politique de formation est construite à partir d'une traduction opérationnelle en règles d'application, qui sont établies par les différentes lignes hiérarchiques avec l'aide des spécialistes de formation.

### **Etape 8 : diffusion d'un guide pratique**

Avant sa diffusion définitive, une mouture doit être testée aux prés d'un échantillon hiérarchique de manière à contrôler la bonne compréhension du document.

### **Etape 9 : la mise en œuvre d'un plan d'information**

La politique de formation doit être diffusée selon les moyens suivants : affichages, catalogues de stages, audiovisuels.

### **Etape 10 : l'application, évaluation et audit de la politique**

La mise en application de la politique de formation pour plusieurs années, doit être évaluée selon l'audit.

## Chapitre 1 : la gestion de la formation au sein de l'entreprise

Il est important de noter que l'élaboration des politiques peut varier en fonction du contexte et du domaine politique spécifique traités. De plus certaines des résultats de la recherche traitent de l'importance de reconnaître les besoins locaux et de développer des partenariats avec divers intervenants avec pour atteindre les objectifs de formation.

### 3. Les facteurs d'élaboration de la politique de formation

La politique de formation s'élabore à partir d'un contexte bien définie. Jean Luc Faure cite les facteurs pour construire la politique de formation <sup>10</sup> :

a) **Le marché et la concurrence** : Concurrence et émergence de la concurrence L'expansion du marché impose une orientation politique par rapport à des objectifs et la performance que l'organisation cherche à atteindre.

b) **La technologie** : face aux évolutions sociales, économiques et technologiques, la mobilisation des ressources humaines sert à suivre cette évolution et adopter une performance pour l'entreprise.

c) **L'organisation** : concerne les changements organisationnels compte tenue les évolutions des emplois et la structure.

d) **Le management ou l'animation hiérarchique** : c'est la gestion participative des individus dans le but de valoriser l'humain dans un environnement sociale incertain.

e) **Situation sociale** : le climat et les relations sociales sont certainement des facteurs importants qu'il faut prendre en compte dans la construction de la politique à côté de la culture d'entreprise.

### 4. L'élaboration d'un plan de formation

L'élaboration d'un plan de formation est une étape cruciale pour le développement des compétences des employés et la réussite de l'entreprise.

#### La définition de plan de formation :

Selon **Jaques soyer** le plan de formation : « est la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise pour une période donnée, annuelle ou pluriannuelle. Il tient compte des dernières orientation définies chaque année et présentées aux partenaires sociaux<sup>11</sup> ».

Le plan correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés : la direction, les managers impliqués dans sa construction, le service formation, les futurs formés et les représentants du personnel.

---

<sup>10</sup>JEAN Luc Faure, Ingénierie de cours master 2 professionnel de science de l'éducation, CNED université Lyon 2- université de Rouen.www. IgFM2.PDF. P48.

<sup>11</sup> JACQUE soyer, fonction de formation, Éditions d'organisation.2007, P177, 178.

## Chapitre 1 : la gestion de la formation au sein de l'entreprise

Les accords et les lois sur la formation ont officialisé la notion de plan de formation, sans toutefois donner une forme précise à ce dernier. Chaque entreprise peut donc donner au plan de formation la forme qu'elle souhaite. De même, en ce qui concerne sa période, si les textes laissent prévoir sa concordance avec l'année civile, rien n'y oblige, et l'entreprise peut choisir une autre période plus conforme à ses modalités de fonctionnement :

Le plan doit être suffisamment souple pour intégrer en cours de période la satisfaction de besoins non identifiés au moment de sa construction. Le plan n'est pas une fin en soi, sa vocation est de répondre à des objectifs opérationnels de l'entreprise.

### Les objectifs d'un plan de formation :

Le but d'un plan de formation est d'optimiser l'adéquation entre un individu et le poste qu'il occupe, tout en intégrant les objectifs globaux définis par la stratégie de l'entreprise. La finalité d'une démarche de formation ne vise ainsi pas seulement au développement de l'individu, mais à son développement dans un contexte organisationnel.

De plus, ce sont les objectifs et orientations stratégiques de l'entreprise qui définissent les priorités en matière de politique de développement du personnel. Le développement de l'employabilité des collaborateurs contribue ainsi à la pérennité de l'entreprise, qui est le but premier visé par la formation.

### La construction du plan de formation :

D'après **Jean Marrie Peretti** : « Le plan de formation présente l'ensemble des actions de formation, individuelle et collectives, prévues pour les salariés de l'organisation pendant une période généralement estimée en l'année <sup>12</sup> ». Chaque action est définie par ses objectifs, sa durée, ses bénéficiaires, son calendrier, son coût. Il contient les éléments suivants :

- **Le choix du budget** : c'est un choix important qui détermine la somme des dépenses que l'entreprise engage sur une action de formation.
- **Le choix des contenus** : la formation peut être générale destinée à augmenter le niveau des savoirs, ou une formation technique visant à développer les compétences professionnelles des salariés. Cette construction est cependant délicate, certaines formations présentent un caractère mixte.
- **Le choix de la durée de formation** : il s'agit des formations à court terme : séminaires, réunions comme elle peut être à moyen et long terme tel que : des formations diplômées.

---

<sup>12</sup>JEAN Marie Peretti, FAQ ressources humaines, . Dunod, paris. 2006.p105.

## Chapitre 1 : la gestion de la formation au sein de l'entreprise

- **Formation intra ou inter** : la formation « intra » regroupe des agents de la même entreprise. La formation « inter » regroupe des agents de diverses provenances. La première facilite l'adaptation de contenu, la création d'un langage commun. La deuxième utilisée pour l'encadrement et les formations techniques, et concerne en général un petit nombre de personnes dans l'organisation.

- **Formation par moyen interne et externe** : la première permet de mobiliser et valoriser les salariés dans l'entreprise. Elle apporte plus de souplesse ; car elle suit les modifications du contenu du plan de formation.

- **L'évaluation** : c'est l'un des outils de contrôler le degré de modification touchant la personnalité de l'individu (ses connaissances, son comportement ...etc.), comme il permet de découvrir si les objectifs de formation sont atteints.

La construction d'un plan de formation est une démarche importante développée les compétences de leurs collaborateurs.

### Les étapes du plan de formation :

Le plan de formation n'est rien d'autre qu'un processus qui conduit à détailler, selon une méthodologie bien précise ; le type de formation que l'on prévoit pour l'année à venir, le nombre d'heures correspondantes, les salariés concernés et les dépenses afférentes. Il est habituel de considérer quatre phases dans l'élaboration du plan<sup>13</sup> :

**Phase 01 : l'analyse des besoins de formation** : L'analyse des besoins de formation est une étape importante pour le succès de la formation car elle permet de :

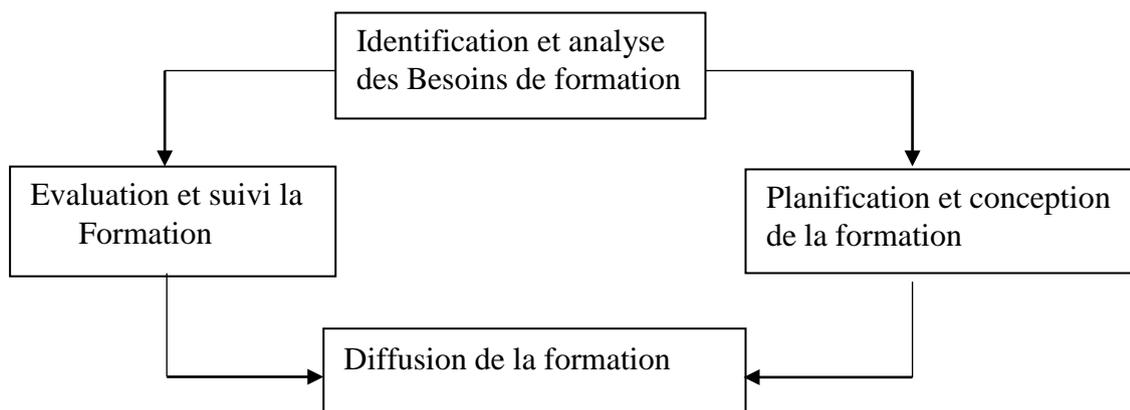
- Définir les besoins et les axes stratégiques (projets, changements)
- L'évolution des emplois et des compétences
- Analyser des demandes individuelles.

Cette analyse des besoins s'effectue à travers différents outils, avant de les présenter on va définir qu'est-ce que la notion de formation

---

<sup>13</sup>Sylvie Guerrero, Les outils des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition. Dunod. Paris. 2004.p149

Figure N° (01) : le cycle de formation



Source : Mc Belaid et JF Dunaire. « Guide pratique pour la gestion des Ressources humaines ». 2<sup>ème</sup> édition. 2009.p79.<sup>14</sup>

### A. La notion de besoin de formation

**Selon Alain Meignant** « Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de formation <sup>15</sup> ».

Un besoin de formation, c'est l'écart entre compétences des employés et celles qui sont requise pour réaliser une tâche ou atteindre un résultat souhaité.

**Pierre Massot Daniel** dans son livre « pilotage des compétences et de la formation » définit les besoins de formation selon trois étapes. <sup>16</sup>

- **Définir les écarts des compétences** : c'est-à-dire, comparer les compétences actuelles des employés avec les compétences requises pour distinguer l'écart et les enregistrer.
- **Identifier les solutions pour réduire les écarts de compétence** : la réduction des écarts peut consister en des actions de formation, ou à avec d'autres action par exemple : la modification des procédures de travail, la rotation des postes, et le recrutement.
- **Définir la spécification des besoins de formation** : une fois on a choisi la formation pour réduire les écarts de compétence, il convient de spécifier les besoins de formation et de les formaliser par écrit et déterminer les objectifs et les résultats attendus par cette action.

### B. Les types de besoin de formation

Dans son livre « la gestion des ressources humaines », Anick Cohen définit deux types de

<sup>14</sup> Mc Belaid et JF Dunaire., Guide pratique pour la gestion des Ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition. 2009.p79.

<sup>15</sup> ALAINMeignant, Manager la formation .9em édition 2014, P132.

<sup>16</sup> PIERREMassot Daniel, Pilotage des compétences et de la formation, Édition d'organisation paris. P55.

## Chapitre 1 : la gestion de la formation au sein de l'entreprise

besoin de formation : « les besoins collectifs, individuels <sup>17</sup> ».

- **Les besoins collectifs** : est dit collectif le besoin émis par un groupe de travail comme un moyen d'atteindre un objectif opérationnel. Il correspond aux problèmes qui concernent des groupes, tel que : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée.

- **Les besoins individuels** : il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu. C'est un besoin que peut ressentir le salarié en vue d'une meilleure adaptation au poste occupé. Ou à une préparation à des changements à l'intérieur de leur fonction prévu avec sa hiérarchie à l'intérieur du même groupe.

**C. Le recensement des besoins de formation** : deux types de recensements :

- **Le recensement des besoins collectifs** : ce recensement se fait en liaison avec les plans d'action annuels et selon une démarche descendant puis remontante à tous les niveaux hiérarchiques, chaque hiérarchique fait toujours partie de travail d'abord comme collaborateur dans l'unité de son responsable et participant à la construction du plan d'action, cette action de recensement est partagée les mêmes caractéristiques.

- **Les recensements des besoins individuels** : à chaque fixation d'objectif correspond une occasion de découverte d'un besoin de formation.

La période des entretiens d'activité est peut-être plus propice au recueil des besoins mais il doit pouvoir se faire dès que l'intéresse.

**: Phase 02 : la conception de la formation** : C'est une phase intégrée dans un processus de formation qui consiste à choisir le dispositif adapté au problème des compétences identifiées. Elle ne se réalise pas sans observation préalable et sans fixer un but à l'action à développer. Elle sert à définir :

- Les objectifs de la formation (contenu, durée).
- Le Choix de la pédagogie à mettre en œuvre (tutorat, autoformation, Formation en entreprise en centre extérieur).
- Le Choix des formateurs et des prestataires.

La planification et la conception de la formation c'est la deuxième étape de cycle de formation :

**A. La planification** :

La phase de planification signifie que chaque entreprise, doit mettre une certaine priorité pour le futur. Sa mise en application est assurée par les gestionnaires, où seulement la direction,

---

<sup>17</sup>ANICK Cohen. « Toute la fonction ressources humaines ».2em édition 2010,2014 P263.

## Chapitre 1 : la gestion de la formation au sein de l'entreprise

dans le but d'analyser la situation actuelle avec celle désirée, c'est-à-dire la comparaison entre les différentes questions suivantes :

- Quel est le rendement des employés actuels ?
- Quel sont les améliorations et les changements à venir ?

### **B. La conception :**

Cette étape se réalise par une collaboration des services d'un employé ayant les qualifications requises ou d'un consultant externe avec les responsables ressources humaines, pour élaborer le contenu lié à la formation.

**: Phase 03 : la réalisation de la formation :** c'est la conduite des Opérations tracés au départ, qui sont vaste tels que : le séminaire, la formation. La diffusion de la formation c'est la troisième étape de cycle de formation :

Une fois le contenu de la formation est développé, l'entreprise doit Diffuser de manière efficace, pour garantir sa réussite.

**: Phase 04 : l'évaluation de la formation :** l'évaluation signifie porter un Jugement négatif ou positif sur un fait, ou une action, pour une période Définie. Mais évaluer ce n'est qu'une action qui sert à juger, et contrôler, C'est aussi un moyen de prendre certaines décisions pour rectifier les erreurs.

Selon Christophe Parmentier « évaluer est lié à une faculté de discerner, reconnaître, juger apprécier estimer encore en devenir et non sommes progressivement amenés de la sorte na élaborer très tôt individuelle et collectivement des pratiques évaluatives <sup>18</sup> ».

Selon le même auteur « évaluer signifie examiner le degré D'adéquation entre un ensemble de critères adéquats, à l'objectif fixé en vue de prendre une décision <sup>19</sup> ».

Jacques soyer propose différents types d'évaluation de formation<sup>20</sup> :

- Le pseudo évaluation
- L'évaluation des objectifs
- Les approches complémentaires

### **A. La pseudo-évaluation :**

Le pseudo évaluation concerne trois types d'évaluation : l'évaluation de l'action de formation « à chaud » en fin de stage, l'évaluation « à tiède », et l'évaluation « à froid » de l'action de formation.

---

<sup>18</sup> CHRISTOPHE Parmentier, « L'ingénierie de formation » édition d'organisation, Eyrolles, 2008, p197.

<sup>19</sup>Idem. P197.

<sup>20</sup>JACQUES Soyer. « Fonction formation ». P255-256.

## **Chapitre 1 : la gestion de la formation au sein de l'entreprise**

### **A1. L'évaluation de l'action « à chaud » en fin de stage**

Elle a pour objet de mesurer le degré de satisfaction des stagiaires, puis les objectifs pédagogiques recherchés. Elle peut porter aussi sur les divers aspects de l'action de formation, tels que les conditions de travail. Ce type d'évaluation peut être rédigées de façon individuelle par écrit, ou orale par le groupe.

Lors de l'évaluation « à chaud » les stagiaires sont interrogés par questionnaire sur la qualité de l'animation, sur ce que la formation leurs apporte et leurs intentions de mise en œuvre s'il y a lieu. Les animateurs sont également interrogés pour avoir un retour sur la manière dont le groupe s'est comporté pendant le stage et sur sa progression.

### **A2. L'évaluation « à froid »**

Cette évaluation est pratiquée quelques semaines après la fin de la formation. Elle présente un grand avantage, celui de mesurer l'image réelle de l'action de formation, c'est-à-dire, à ce que le stagiaire a retenu réellement les connaissances ? Et à ce qu'il a rencontré quelques problèmes durant la période de stage lors de l'application de l'application des connaissances. Les résultats de cette évaluation permettent d'envisager les modifications du stage, identifier les solutions pour les actions à venir.

L'évaluation « à froid » porte essentiellement sur les apports et la mise en œuvre de la formation sur le poste de travail. C'est pourquoi elle est réalisée plusieurs mois après la fin des stages.

L'évaluation à froid est de loin la plus cruciale pour les responsables opérationnels car elle s'intéresse à la mise en pratique des compétences du salarié ayant bénéficié de l'action de formation. Pour ce faire, il appartient à l'entreprise de réunir les conditions organisationnelles nécessaires à cette mise en œuvre les compétences. L'adaptation du poste du travail et L'évaluation des pratiques managériales s'inscrivent ainsi dans le cadre de cette démarche d'adaptation de l'organisation au développement des compétences de ses membres.

### **A3. L'évaluation « à tiède » de l'action de formation**

Correspond au pseudo évaluation des stages individuels externes. Elle est utile pour la connaissance des projets des organismes de formation, et pour l'achat des stages individuels, cette évaluation se fait au lendemain du stage.

### **B. L'évaluation des objectifs pédagogiques**

Le formateur prend une responsabilité d'évaluer les objectifs pédagogiques par différents moyens à savoir : la mise en œuvre des tests, pour découvrir les savoirs, puis le questionnaire de contenu. Cette évaluation permet de mesurer les divers éléments, tels que les

## Chapitre 1 : la gestion de la formation au sein de l'entreprise

attitudes, les méthodes, et les techniques et outils. Deux types d'évaluation d'objectifs sont envisagés.

### **B1. L'évaluation des objectifs de formation :**

Le manager se trouve sous la responsabilité de cette action. La formation n'est pas le seul élément en cause, il s'agit en fait d'évaluer les résultats d'une coopération entre plusieurs acteurs : soit les formateurs, les managers, les formes, en effet la réalisation ou non de ces objectifs, est observé quelque mois après l'achèvement d'une action de formation.

### **B2. L'évaluation des objectifs finals :**

Elle est utilisée sous la responsabilité du prescripteur de l'action. Elle concerne l'évaluation globale d'un processus de formation, depuis le début jusqu'à la fin, elle est pratiquée plusieurs mois après la fin de la formation.

Elle peut se faire par deux manières : observation des critères de production comme (les quantités produites, le chiffre d'affaire). Ainsi elle se faire par observation de certaines indicateurs sociaux (l'absentéisme).

### **C. Les approches complémentaires**

Pour certaines formations, il n'y'a pas de fixation des objectifs. C'est-à-dire pour certains types de formation tels que formation culture d'entreprise aucune définition des objectifs ne se fait. On peut établir un coût comparé entre deux formules, l'une avec formation, l'autre sans formation.

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

Le suivi est une phase qui suit la formation. Il se fait avant, pendant et après le déroulement des actions de formation. Il correspond à « l'ensemble des démarches mises en œuvre à l'issue de la formation pour en améliorer l'efficacité de cette dernière » ce suivi sur deux axes : les suivies des participants, le suivi des actions<sup>21</sup> :

#### **a) Le suivi des participants doit permettre :**

- **L'application** : il s'agit de transférer l'ensemble des savoirs acquis en compétences maîtrisées et appliquées.
- **La capitalisation** : il s'agit de poursuivre et de pérenniser la formation au-delà même du stage, tout au long de la vie professionnelle du salarié. Le stage n'est qu'un commencement, et doit être considéré comme tel et non comme une fin.

---

<sup>21</sup>CHRISTOPHE Parmentier. « L'essentiel de la formation ».2007, »3ém édition, P141.

## Chapitre 1 : la gestion de la formation au sein de l'entreprise

- **La mutualisation** : c'est-à-dire que l'individu formé doit diffuser ses connaissances acquises pendant l'action de formation au divers groupes dans l'organisation (passer de l'individu apprenant à l'organisation apprenante).

**b) Le suivi de formation doit être organisé et envisagé durant la Phase de conception selon trois principes clés :**

- Adapter le suivi en fonction du type de formation et des contenus.
- Impliquer l'ensemble des acteurs et le management dans le suivi de la formation et des participants.
- Concevoir le suivi de la formation dès l'ingénierie du stage et informer de la démarche.

### **Les types de suivi :**

Le suivi des actions de formation se réalise par deux manières : le suivi Administratif, le suivi comptable.

**a) Le suivi administratif** : c'est suivre la gestion prévisionnelle de la Formation avec les différentes structures de l'organisation dans le retrait et le départ en formation d'un certain nombre de collaborateur et les dispositions conséquentes. Ceci afin d'éviter que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve trop perturbé. Le responsable de formation doit suivre la réalisation et la préparation de certains documents (convocation, convention de stage, compte-rendu d'évaluation).

**b) Le suivi comptable** : c'est le suivi pédagogique. Il s'agit de contrôler l'ensemble des engagements financiers qui sont repartirent comme suit :

- Les frais qui sont liés à la participation et à la mise en cause de la formation : ils incluent la Rémunération des formateurs et celle des personnes qui ont contribué dans le travail d'élaboration de contrôle ;
- Les dépenses de matériel, tels que l'entretien et l'amortissement des équipements utilisés au cours de la formation.
- Les fournitures de fonctionnement courant : déplacement, hébergement, location, assurance, frais de téléphone et de courrier ;
- Coût des locaux : salle de cours, ateliers ;
- Les frais versés aux stagiaires eux-mêmes. Il s'agit des salaires et charges sociales qui continuent à être versées aux personnels pendant l'action de formation.

## Chapitre 1 : la gestion de la formation au sein de l'entreprise

### L'évaluation des actions de formation :

Lors que la durée de formation est achevée, le plan est terminé, les membres de la hiérarchie peuvent avoir des informations pour débiter l'action d'évaluation. Cette appréciation porte principalement sur les acquis des participants comme elle porte aussi sur les objectifs impartis aux actions, pour recueillir ces renseignements deux formes d'évaluation sont utilisées :

**a) L'évaluation informelle :** cette évaluation est faite par le supérieur immédiat, qui juge son subordonné.

**b) L'évaluation formelle :** il s'agit d'évaluer, de la façon la plus pertinente les résultats réalisés par les formés durant l'action de formation. Cette étape d'évaluation est décortiquée en trois sous étapes à savoir :

- **L'évaluation « à chaud » :** pour connaître le degré de satisfaction des stagiaires sur l'atteinte des objectifs, l'adéquation aux attentes, l'animation de formateur, les méthodes pédagogiques et l'organisation matérielle (lieu, horaire, repas, pauses, supports remis, etc.).

- **L'évaluation différé :** est une vérification qui consiste à savoir la capacité des salariés formés à transférer leurs compétences professionnelles acquises tout au long de la durée de formation.

- **L'évaluation globale :** est le niveau le plus complexe à mettre en œuvre car elle concerne le contrôle des coûts et les dépenses budgétaires d'une part, elle relie les effets de la formation aux exigences de performances et du développement stratégique de l'entreprise d'autre part.

La formation s'exprime comme une séquence cohérente d'actions nécessaires pour développer les compétences existantes de l'entreprise et répondre à ces besoins de formation. Les actions de formation constitueront est décrit dans le cahier des charges. Le programme de formation est donc un moyen indispensable pour répondre aux exigences, des différentes parties prenantes de l'entreprise (personnelle, clients, actionnaires ...etc.)

### Section 03 : Les indicateurs de la mesure de la formation :

Les indicateurs de la mesure de la formation permettent de mesurer différents aspects de la formation, tels que l'acquisition de compétences, l'amélioration de la performance, la satisfaction des apprenants, ainsi que garantir l'efficacité et la pertinence des programmes de formation.

## Chapitre 1 : la gestion de la formation au sein de l'entreprise

### 1. La définition des indicateurs de la mesure de la formation :

Les indicateurs de mesure de la formation sont les indicateurs quantitatifs ou qualitatifs utilisées pour évaluer l'efficacité et l'impact de la formation dispensée à des individus ou à des groupes dans le cadre d'un programme de développement des compétences.

### 2. Les différents indicateurs de la mesure de la formation :

Il existe plusieurs indicateurs pour mesurer l'efficacité d'un plan de formation. On cite <sup>22</sup> :

**Le taux de participation de la formation** : Il s'agit du pourcentage de participants inscrits qui ont effectivement suivi la formation. Un taux élevé de participation indique généralement un intérêt et une motivation élevés pour la formation.

$$\text{Taux de participation à la formation} = \frac{\text{nombredeparticipantsàlaformation}}{\text{effectiftotal}} \times 100^{23}$$

**Le taux de satisfaction des salariés** : Il s'agit du niveau de satisfaction des participants à l'égard de la formation. Il peut être mesuré à l'aide de questionnaires d'évaluation remplis par les participants à la fin de la formation. Un taux élevé de satisfaction indique que les participants ont apprécié la formation et l'ont jugée utile.

$$\text{Taux de satisfaction des salariés} = \frac{\text{Nombredeparticipantssatisfaitts}}{\text{NombreTotaldeparticipants}} \times 100^{24}$$

**Le taux de réussite de formation** : Il s'agit du pourcentage de participants qui ont réussi la formation, généralement mesuré par un examen ou une évaluation en fin de formation. Un taux élevé de réussite indique que les participants ont acquis les compétences et connaissances enseignées lors de la formation.

$$\text{Taux de réussite de formation} = \frac{\text{Nombredeparticipantsayantréussilaformation}}{\text{Nombretotaldeparticipantsinscrits}} \times 100^{25}$$

**Le retour sur investissement (ROI)** : Il s'agit du rapport entre les coûts de la formation et les bénéfices qu'elle génère. Le retour sur investissement (ROI) peut être calculé en prenant en compte les coûts directs (tels que les frais de formation et les salaires des participants) et les bénéfices directs (tels que l'augmentation de la productivité ou des ventes). Un retour sur investissement (ROI) élevé indique que la formation a été rentable pour l'organisation.<sup>1</sup>

---

<sup>22</sup>FRANCOISE Fournier, HAFEDHBouakez Analyse et proposition d'un cadre de référence FrançoiseFournier, HafedhBouakez, Revue de Gestion des Ressources Humaines (2008). Page41 -57.

<sup>23</sup><https://www.semanticscholar.org/paper/295ebc52cc2ac351cd32a82b6238c1f99fbfd3e>.consulté le 26/05 à 1:00h.

<sup>24</sup>Ibid.<https://www.semanticscholar.org/paper/295ebc52cc2ac351cd32a82b6238c1f99fbfd3e>.consulté le 26/05 à 1:00h.

<sup>25</sup>Ibid.<https://www.semanticscholar.org/paper/295ebc52cc2ac351cd32a82b6238c1f99fbfd3e>.consulté le 26/05 à 1:00h.

## Chapitre 1 : la gestion de la formation au sein de l'entreprise

**L'application des compétences :** Il s'agit de la mesure de la capacité des participants à appliquer les compétences et connaissances acquises lors de la formation dans leur travail. Cette mesure peut être effectuée par des évaluations en cours de formation ou par des évaluations à posteriori.

**3.2.6 Le taux de performance en ressources humaines :** est un indicateur qui mesure l'efficacité des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines d'une entreprise. Il permet d'évaluer la contribution des employés à la réalisation des objectifs de l'entreprise et de mesurer l'impact des activités de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise

Le taux de performance en ressources humaines peut être calculé en utilisant différents indicateurs tels que le taux de rétention des employés, le taux de satisfaction des employés, le taux d'absentéisme, le taux de rotation du personnel, le taux de productivité, le coût de la main-d'œuvre, le taux de respect des délais de recrutement, etc.

En conclut et en analysant ces indicateurs, l'entreprise peut évaluer sa performance en matière de gestion des ressources humaines et identifier les domaines qui nécessitent des améliorations. Cela peut aider l'entreprise à mettre en place des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines plus efficaces afin d'optimiser la performance de ses employés et de contribuer à la réalisation de ses objectifs.

Ces indicateurs peuvent être utilisés individuellement ou en combinaison pour mesurer l'efficacité d'une formation.

### **Conclusion chapitre :**

La planification de la formation consiste à identifier les besoins en compétences, à définir les objectifs de formation et à établir un plan d'action. Cela implique également de prendre en compte les ressources disponibles, les contraintes budgétaires et les priorités de l'organisation. Une bonne planification permet de garantir l'efficacité et la pertinence de la formation.

L'évaluation de la formation permet de mesurer son impact et son efficacité. Cela peut se faire à différents niveaux, tels que la satisfaction des apprenants, l'acquisition de nouvelles compétences, l'amélioration des performances individuelles et organisationnelles, etc.

L'évaluation permet d'apporter des ajustements et des améliorations continues à la formation

En conclusion, une gestion efficace de la formation nécessite une approche systématique et réfléchie. Cela implique de comprendre les besoins et les objectifs de l'organisation, de

## **Chapitre 1 : la gestion de la formation au sein de l'entreprise**

---

concevoir des programmes de formation pertinents, de les mettre en œuvre de manière efficace et de les évaluer régulièrement. en investissant dans la gestion de la formation.

## **Chapitre II : la performance de l'entreprise**

## Chapitre II : la performance de l'entreprise

---

### Introduction :

Face au contexte actuel de l'économie qui est caractérisé par la mondialisation, les entreprises sont appelées à s'adapter au nouvel environnement économique pour affronter la concurrence internationale, ce qui les conduit à améliorer leur performance sur le plan économique et financier ainsi qu'en matière de gestion de ressources humaines.

Les ressources humaines constituent un capital incontournable pour les entreprises, sans ressources humaines, l'entreprise n'est pas amenée à atteindre ses objectifs. Par conséquent, de plus en plus l'organisation accorde une grande importance à la gestion des ressources humaines. A cet égard, un des buts des entreprises est que l'individu puisse démontrer pleinement sa productivité, de manière à augmenter les performances.

Le deuxième chapitre traite la performance de l'entreprise. Il est subdivisé en trois sections, nous allons traiter dans la première section les notions générales sur la performance de l'entreprise, tandis que la deuxième section abordera la mesure de la performance des ressources humaines et la troisième section sera réservée à l'étude du lien entre la formation du personnel et la performance de l'entreprise.

### Section 01 : notion générale sur la performance de l'entreprise

L'objectif de la gestion de l'entreprise est de maîtriser la performance. Le concept de performance n'est pas simple à cerner, il existe néanmoins un consensus relatif aux conditions requises pour qualifier une organisation performante.

#### 1. La définition de la performance :

Le concept de la performance de l'entreprise peut être défini sous plusieurs aspects et par plusieurs significations, sa définition est complexe et très difficilement déterminable à cause de ses multiples approches. Largement répartie comme un impératif catégorique. Il est utilisé pour désigner un certain niveau d'excellence, mais il reste ambigu car il est très mal utilisé. La performance est le résultat chiffré dans une perspective de classement, c'est un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant toujours en référence à un contexte, Un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine.

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis, c'est-à-dire qu'elle doit être à la fois efficace et efficiente, en atteignant ses objectifs tout en minimisant ses coûts de réalisations, pour le but de garantir la survie et la continuité de son entreprise, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel. Dans l'entreprise, il faut performer pour garantir la stabilité l'efficacité et la pérennité, et cette performance déterminent la structuration de l'organisation, qui mobilise les ressources techniques, organisationnelles et humaines afin de réaliser ses objectifs, à cet effet on peut dire que la performance est: « le produit de la compétence et des moyens mis à la disposition de l'individu<sup>26</sup> »

**Selon Philippe LORINO** la performance est défini comme suit : « Est donc performance dans l'entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de la valeur (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur coût ou le ratio valeur-coût)<sup>27</sup> »

On peut considérer la performance comme une valeur ajoutée à un état initial (l'amélioration de la qualité du service...), comme l'atteinte, d'un résultat minimum requis ou acceptable ou comme la réduction du non-désirable (la réduction des pertes de temps, des erreurs, des

---

<sup>26</sup> M.C. Belaid, guide pratique de la gestion des ressources humaines, Ed page bleu internationales Alger.2000, p 170.

<sup>27</sup> MOHAMED Lamine, L'impact de la gestion des carrières sur la performance des ressources humaines NACHEF Ecole nationale supérieure de management d'Alger - Master 2 en Management des Ressources Humaines 2020, p 85.

## Chapitre II : la performance de l'entreprise

couts...) la performance peut être la réponse au besoin, ni plus (couteux) ni moins (insuffisant) en termes de quantité, de qualité, de coût et de temps.

**2. Les composantes de la performance** : La performance se compose de quatre variables dont l'efficacité, l'efficience, la pertinence et l'économie.

### L'efficacité

Une entreprise est efficace lorsqu'elle réussit à réaliser la stratégie préalablement définie. On peut définir l'efficacité comme le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés, de ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. Elle correspond à la réalisation d'une action conformément à ce qui était voulu ; Brièvement, on peut le résumer sous cette formule<sup>28</sup>.

**Efficacités = Résultats atteints / objectifs visés<sup>29</sup>**

### L'efficience

L'efficience C'est le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis à disposition. Elle permet de faire du mieux possible en tenant compte des moyens disponibles en mesurant le nombre d'extrants par unité d'intrants. Autrement dit, elle correspond à la meilleure gestion possible des moyens des capacités en relation avec les résultats. On peut simplifier la mesure de l'efficacité dans la formule suivante.

**Efficience = Résultats atteints / moyens mis en œuvre<sup>30</sup>**

Les notions ci-dessous expriment l'efficience

- **La productivité** : est le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.
- **La profitabilité** : est le rapport d'un résultat au chiffre d'affaires qui lui est associé.
- **La rentabilité** : est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir.

### L'économie

Consiste à procurer les ressources au moindre coût ; le terme économie de ressource fait référence à l'acquisition des ressources. D'après Pierre VOYER, L'économie est : « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées tant sur le plan de la quantité que celui de La qualité au moment, au lieu et au coût de moindre <sup>31</sup> » Ainsi une entreprise économise lorsqu'elle évite les dépenses juges inutiles.

<sup>28</sup>BURLAUD. A. et Autres, « Management et contrôle de gestion », édition Foucher, 3ème édition, Paris, 2009.p28

<sup>29</sup>BURLAUD. A. et Autres, op. Cite. p28

<sup>30</sup>Idem p.28.

<sup>31</sup>PIERRE Voyer, Tableau de bord de gestion et indicateur de performance. 2èmeEdition, presse de l'université du Québec., 1999.P110.

## Chapitre II : la performance de l'entreprise

### La pertinence

Elle met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement, la pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (création de valeur) et les attentes du marché.

### 3. Les différentes dimensions de la performance

Selon Cherif LAHLOU<sup>32</sup> il cite dix dimensions de performance ce sont la performance économique, financière, humaine, sociale, managériale, organisationnelle, technologique, commerciale, sociétale, et stratégique.

#### La performance économique

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion.

#### La performance financière

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios.

#### La performance sociale

Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés.

La performance sociale est définie comme « le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation et l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ». Certains critères présentent le climat social et la satisfaction du personnel comme principaux indicateurs de la performance sociale. Afin d'évaluer cette performance, les critères suivants peuvent être utilisés :

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives.
- Le niveau de satisfaction des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes

d'opinion.

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

---

<sup>32</sup>LAHLOU C., gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances, la revue de l'économie & de Management, édition economica, 1988 N°. P15.

## Chapitre II : la performance de l'entreprise

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

### La performance humaine

La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise aujourd'hui. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants d'entreprise que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.

Alors qu'à l'ère de l'organisation taylorienne, on n'exigeait du salarié que sa force de travail, on exige de lui aujourd'hui une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail. Ceci se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour des notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation.

La performance humaine passe alors par une redéfinition individuelle et collective des règles régulant les rapports entre les salariés et l'entreprise.

### La Performance managériale

La performance managériale est définie « comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale<sup>33</sup> » :

- L'entrepreneurship : efficacité, efficacité, logique de raisonnement ;
- Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisations ;
- Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes ;
- Direction des subordonnés : développement, aide, support des autres, autorité spontanée ;

### La performance organisationnelle

**Selon KALIKA M<sup>34</sup>** La performance organisationnelle est définie comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique » Dans ce cadre cet auteur a expliqué l'efficacité organisationnelle en utilisant quatre facteurs :

- Le respect de la structure formelle.
- Les relations entre les services.

---

<sup>33</sup>LEBAS M, performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe, Group HEC, Paris, 1998

<sup>34</sup>KALIKA Michel, Structure d'entreprise réalités, déterminants, performance, édition Economica, Paris 1988, P 340.

## Chapitre II : la performance de l'entreprise

- La qualité de la circulation de l'information.
- Et La flexibilité de la structure.

### La performance technologique

La performance technologique peut être définie « comme l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise<sup>35</sup> ».

Elle peut être mesurée par un certain nombre de critères :

- Veille technologique et bilans périodiques des innovations introduites dans les projets, les stages d'information et de formation sur les innovations.
- Bilans d'activité des équipes traitant les innovations et la mise à disposition de « briques de logiciels » produits pour les autres.
- Utilisation des modules e-Learning et des résultats des tests d'acquisition de compétences.

### La performance commerciale

La performance commerciale peut être définie comme « la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs<sup>36</sup> ». Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi lesquels nous citons :

- La part de marche.
- La fidélisation de la clientèle.
- La satisfaction des clients.
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché.

### La performance sociétale

La performance sociétale peut être définie « comme l'ajustement entre les pressions sociales et les réponses offertes par l'entreprise ». Ces pressions sociales concernent : La protection et l'épanouissement du facteur humain au travail.

- La préservation de l'environnement et des ressources naturelles.
- Le respect de l'éthique des affaires.
- La protection des valeurs et des intérêts particuliers (minorités, groupes ethniques et Religieux).

La performance sociétale se traduit par un certain nombre de critères :

---

<sup>35</sup> LAHLOU CHERIF. « Gouvernance des entreprise, Actionnariat et performances », op.cit., p, 18.

<sup>36</sup> Idem, p.18

## Chapitre II : la performance de l'entreprise

- Une bonne image de marque.
- Un accroissement de la part de marché.
- La reconnaissance de mérite.

### La performance stratégique

La performance stratégique peut être aussi définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents entretenus par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.

La performance à long terme est associée à :

- La capacité à remettre en cause. Les avantages stratégiques acquis.
- La définition d'un système de volontés visant le long terme.
- La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable.

### 4. Les types de la performance

La performance de l'organisation est estimée différemment selon les acteurs de l'organisation, puisqu'ils ont des finalités distinctes. C'est pour cela qu'on distingue plusieurs types de performance interne et performance externe<sup>37</sup> :

- **Performance financière**

Selon Sahut et al. (2003, p.28), la performance financière peut être entendue comme les revenus issus de la détention des actions. Les actionnaires étant les derniers maillons de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise. La performance financière est étroitement liée à la performance économique. Elle est mesurée par plusieurs ratios comme la rentabilité (la capacité de l'entreprise à dégager un profit) et la solvabilité (la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à long terme). D'autres ratios relatifs à l'image de l'entreprise (taux de rendement des chapiteaux investis, résultat résiduel, valeur ajoutée économique et taux de marge bénéficiaire).

- **Performance économique**

La performance économique permet d'obtenir des résultats d'une manière efficace et efficiente en comparant en permanence les résultats atteints aux objectifs initiaux. Il s'agit des soldes intermédiaires de gestion tels que la marge commerciale, la production de l'exercice, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat financier, le résultat courant avant impôt, le résultat exceptionnel et le résultat net.

---

<sup>37</sup> FERNANDEZ Alain, les nouveaux tableaux de bord des manager, édition d'organisation, paris,2005, p39.

## Chapitre II : la performance de l'entreprise

---

- **Performance commerciale**

La performance commerciale peut être considérée comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins de sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité. Dans ce cadre, l'objectif de l'entreprise est la satisfaction des besoins de la demande afin de prendre en compte les stratégies des concurrents et en assurant la conservation et le développement d'une meilleure part de marché.

- **Performance stratégique**

Selon Barrette et Berard (2000, p. 15), pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit se différencier de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels.

- **Performance organisationnelle**

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Kalika (1995) propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle : le respect de la structure formelle, les relations entre les composants de l'entreprise", la qualité de la circulation d'information et la flexibilité de la structure. Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son entreprise. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social.

- **Performance sociale**

La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales. Pour Sutter (2011), la performance sociale peut être définie comme le résultat positif ou négatif des interactions des salariés d'une entreprise dans l'atteinte des objectifs. Il s'agit de prendre en compte le facteur humain au travail. La performance sociale doit être un développement pour l'entreprise où les salariés constituent un moteur de création de valeur ajoutée et non pas un coût pour l'entreprise.

Ces différents types de performances peuvent varier en fonction du secteur d'activité, de la taille de l'organisation et des objectifs spécifiques de chaque entreprise.

### Section 2 : La mesure de la performance d'entreprise

La mesure de la performance de l'entreprise s'avère être utile pour rendre compte d'abord de la performance réelle de cette dernière et de servir des informations à des fins décisionnelles. Nous allons aborder dans cette section la mesure de la performance de l'entreprise ainsi que ces divergeant indicateur.

#### 1. L'objectif de la mesure de la performance :

L'objectif de la mesure de la performance dépend du contexte dans lequel elle est utilisée. Cependant, en général, la mesure de la performance a pour but de fournir une évaluation quantitative et objective de la réalisation des objectifs ou des résultats attendus dans un domaine spécifique.

Dans les entreprises, la mesure de la performance peut être utilisée pour évaluer l'efficacité des processus, des employés et des équipes, et pour aider à identifier les domaines d'amélioration. Elle peut également aider les dirigeants à prendre des décisions éclairées en fournissant des données quantitatives sur les performances de l'entreprise.<sup>39</sup>

Dans le domaine sportif, la mesure de la performance est utilisée pour évaluer la performance des athlètes et pour les aider à améliorer leurs performances en identifiant les domaines à travailler. Elle est également utilisée pour établir des records et pour comparer les performances d'athlètes de différents pays et époques.

Dans l'éducation, la mesure de la performance peut être utilisée pour évaluer la performance des élèves, des enseignants et des écoles, et pour aider à améliorer la qualité de l'enseignement.<sup>40</sup>

De ce fait, la mesure de la performance vise à fournir des données quantitatives objectives pour aider à prendre des décisions informées et à améliorer les performances dans un domaine spécifique.

#### 2. Les critères de mesure de la performance

La mesure de performance a pour mission d'évaluer le rendement des actions impliquées dans l'atteinte des objectifs qu'une organisation s'est fixée à court, moyen et long terme. Elle permet aussi de comparer ses pratiques et ses résultats avec ceux de l'organisation. Grâce à l'exploitation de données nécessaires et à l'interprétation des indicateurs de performance, un dirigeant d'entreprise peut évaluer la productivité de son organisation. Les critères émettent des analyses chiffrées qui permettent de déterminer les mesures de performance et de mener

---

<sup>40</sup>W.Edward Morse Performance Measurement in Sport and Physical Education. Journal off Physical Education,Recreation & Dance (1991) Résumé.

## Chapitre II : la performance de l'entreprise

des actions afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. On distingue deux types de critères de mesure de performance<sup>41</sup>.

### Les critères quantitatifs

Les indicateurs quantitatifs sont des valeurs mesurables qui indiquent si oui ou non une organisation atteint ses objectifs et sa mission. Les responsables financiers peuvent récolter, analyser et présenter ces chiffres dans une variété de visuels, y compris des tableaux, des graphiques et des feuilles de calcul.

Dans cette catégorie on peut retrouver : la rentabilité, liquidité, structure du capital, les ratios financiers, part du marché et positionnement, croissance des ventes, le volume de ventes conclues, les délais du cycle de vente, les ventes en cours, les ventes perdues ; les nouveaux clients signés, le taux conversion des opportunités commerciales, le panier moyen des ventes, le chiffre d'affaire réalisé...etc.

### Les critères qualitatifs

Les indicateurs qualitatifs sont des facteurs non numériques permettant de déterminer le niveau de progrès vers un objectif spécifique. Les données qualitatives sont basées sur des opinions, des sentiments, des perceptions du changement, des constats ou appréciations d'une situation ou des points de vue plutôt que sur des faits ou des chiffres concrets.

Dans cette catégorie on peut retrouver : le climat social, la qualité, l'image de l'entreprise, la maîtrise des technologies nouvelles, fiabilité des clients, communication, l'indice de satisfaction client (Gestion de Relation Client).

### 3. Les principaux indicateurs de mesure de la performance :

Les indicateurs de mesure de la performance sont des outils qui permettent de quantifier et de suivre les résultats d'une organisation, d'un projet ou d'une activité spécifique. Ils permettent de mesurer la progression et l'efficacité de l'activité, ainsi que d'identifier les domaines d'amélioration<sup>42</sup>.

Il existe de nombreux types d'indicateurs de mesure de la performance, tels que

#### Les principaux indicateurs de la ressource humaine :

Les principaux indicateurs de la gestion des ressources humaines (RH) varient en fonction des objectifs et des priorités de chaque organisation. Cependant, voici quelques-uns des indicateurs les plus couramment utilisés pour mesurer et évaluer les performances de la fonction des ressources humains :

---

<sup>41</sup>ANDY Neely,MIKE Gregory et ken platts,(performance measurement)2005 ,edition,cambridge universitypress,p 75

<sup>42</sup>[t://databank.banquemondiale.org/source/produit-int%C3%A9rieur-brut-pib-23/05/2023,17H30MN](https://databank.banquemondiale.org/source/produit-int%C3%A9rieur-brut-pib-23/05/2023,17H30MN)

## Chapitre II : la performance de l'entreprise

- **Rotation du personnel** : Il s'agit du taux de départ des employés au sein de l'entreprise sur une période donnée. Il peut être exprimé en pourcentage et permet d'évaluer la rétention des employés et la stabilité de l'effectif.

- **Taux d'absentéisme** : Cet indicateur mesure le pourcentage de temps de travail perdu en raison des absences des employés. Il peut inclure les congés de maladie, les congés personnels et les congés payés.

- **Coût d'embauche** : Il s'agit des dépenses associées au recrutement et à l'embauche de nouveaux employés. Cela peut inclure les frais de publication d'offres d'emploi, les frais d'agence de recrutement, les coûts liés aux processus de sélection, etc.

- **Indice de satisfaction des employés** : Il s'agit d'une mesure subjective qui évalue le niveau de satisfaction et d'engagement des employés au sein de l'entreprise. Cela peut être mesuré par le biais de sondages, d'évaluations ou d'autres outils d'évaluation de la satisfaction des employés.

**Temps moyen de recrutement** : Cet indicateur mesure la durée moyenne nécessaire pour recruter et embaucher un nouvel employé, de la publication de l'offre d'emploi à l'acceptation de l'offre par le candidat retenu. Il permet d'évaluer l'efficacité et la rapidité du processus de recrutement.

- **Formation et développement** : Cet indicateur mesure les investissements réalisés dans la formation et le développement des employés. Il peut inclure les dépenses liées aux programmes de formation, aux ateliers, aux séminaires, aux frais de déplacement, etc.

### Indicateurs de performance économique de l'entreprise

Les indicateurs de performance économique sont des mesures utilisées pour évaluer la santé et la croissance d'une économie. Ils fournissent des informations sur différents aspects de l'activité

#### A. Indicateurs de performance économique

Cette performance se mesure par les soldes intermédiaires de gestion.

- **Marge commerciale**

Appelée aussi marge brute, elle mesure la marge dégagée par l'entreprise sur le coût d'achat des marchandises venues. Il s'agit de la mesure du profit généré par les activités commerciales de l'entreprise avant la prise en compte des frais de structure. Elle se résume par la formule suivante :

## Chapitre II : la performance de l'entreprise

- **Produit de l'exercice**

Représente la totalité des biens et services produite au cours d'un exercice. Elle évalue niveau de production au cours d'un exercice.

La production immobilisée représente les livraisons de l'entreprise à elle-même enregistrée à l'actif du bilan.

- **Valeur ajoutée**

Exprime la capacité de l'entreprise à créer des richesses dans ses activités économiques. Elle est mesurée par la différence entre la production et les consommations des biens et services en provenance des tiers.

- **Excédent brut d'exploitation**

Représente le surplus créé par l'exploitation de l'entreprise après rémunération du facteur de production travail et des impôts liés à la production. L'EBE négatif signifie que l'activité économique de l'entreprise n'est pas rentable.

- **Résultat financier**

Mesure l'enrichissement brut de l'entreprise, par la différence entre ses produits financiers et ses charges financières. Le résultat financier met en évidence les choix effectués en matière de financement (activité d'endettement et de financement) et l'impact du mode de financement sur le résultat de l'entreprise.

- **Résultat courant avant impôt**

Permet de mesurer l'impact direct de l'endettement de l'entreprise sur son activité et sa rentabilité économique sans prend en compte les éléments exceptionnels.

- **Résultat exceptionnel**

Correspond à la prise en compte des éléments exceptionnels au cours de l'activité. Il permet de comprendre les faits de gestion exceptionnelle et nécessaire à l'analyse du résultat net de l'entreprise.

### **B. Les indicateurs de performance financière :**

Sont des mesures utilisées pour évaluer la santé financière et la performance d'une entreprise. Ils fournissent des informations clés sur les aspects tels que la rentabilité, l'efficacité, la solvabilité et la liquidité de l'entreprise. Voici quelques-uns des principaux indicateurs de performance financière et leur explication<sup>43</sup> :

---

<sup>43</sup> Op.cit. <http://databank.banquemondiale.org/source/produit-int%C3%A9rieur-brut-pib-23/05/2023,17H30MN>

## Chapitre II : la performance de l'entreprise

- **Le chiffre d'affaires** : Il représente le montant total des ventes réalisées par une entreprise sur une période donnée. Il est essentiel pour évaluer la croissance des revenus de l'entreprise.

- **La marge brute** : elle mesure la rentabilité de la base de l'entreprise en comparant le chiffre d'affaires aux coûts directs associés à la production ou à la fourniture des biens ou des services vendus. Elle permet de comprendre la rentabilité des opérations principales de l'entreprise.

- **Le bénéfice net** : Il représente le montant de revenu restant après déduction de toutes les dépenses, y compris les coûts de production, les frais généraux, les impôts, etc. Il est utilisé pour évaluer la rentabilité globale de l'entreprise.

- **La marge nette** : C'est le pourcentage de bénéfice net par rapport au chiffre d'affaires. Elle indique la part des revenus qui se traduit par des bénéfices. Une marge nette élevée est généralement souhaitable car elle indique une meilleure rentabilité.

Ces indicateurs financiers peuvent varier en fonction du secteur d'activité et des objectifs spécifiques de l'entreprise. Il est important de les analyser dans leur contexte et de les comparer avec les normes de l'industrie pour obtenir.

### 4. Les différents types d'indicateur de la performance :

Les différents types d'indicateur de la performance sont des outils utilisés pour mesurer et évaluer la performance d'une équipe, d'un processus ou d'un individu. Voici quelques uns des principaux types d'indicateurs de performance :

**Les indicateurs structurels** : ont pour objectif de mesurer la contribution économique des ressources humaines dans l'entreprise.

- **Le taux d'encadrement**

Le taux d'encadrement =  $\frac{\text{effectif cadre}^{44}}{\text{Effectif totale}}$

Le taux d'encadrement nous permet de nous avoir la qualification des effectifs de l'entreprise et le taux d'accusation sur les compétences. Nous donner une idée générale sur la qualité des effectifs de l'entreprise.

- **Le taux d'effectif productif direct**

Le taux d'effectif productif direct =  $\frac{\text{effectif productif}^{45}}{\text{Effectif totale}}$

---

<sup>44</sup> Op.cit. <http://databank.banquemondiale.org/source/produit-int%C3%A9rie-brut-pib-23/05/2023,17H30MN>

<sup>45</sup> Ibid.

## Chapitre II : la performance de l'entreprise

Pour mesurer la relation qui existe entre effectif total et effectif productif qui nous permette d'avoir la qualité d'entreprise, et on peut avoir s'il y a une charge sur le secteur de production ou non.

**Les indicateurs de recrutement** : la fonction de recrutement considérée comme service que le département ressource humaine fait pour l'autre département, Selon des critères pour sélectionnée les neveux travailleurs : (La qualité, le délai d'embauche, le cout). Et elle est définie comme étant : « la stratégie, la méthode et les procédés mise place par l'entreprise pour identifier ses besoins internes en matière de ressource humaines, générer un pool de candidats assez représentatif des compétences existantes sur le marché de l'emploi, et planifier le recrutement de personnel qualifié <sup>46</sup> ».

L'en va expliquer deux indicateurs qui nous donnée une vision sur le critère qui l'entreprise utilise pour fais ses recrutements.

- **La qualité de recrutement**

La qualité de recrutement =  $\frac{\text{nombre de candidats(dans l'année)}}{\text{nombre de recrutement}}$  <sup>47</sup>

Qui nous données une vision sur la qualité des neveux emplois et de son efficacité pour l'entreprise.

- **le coût moyen du recrutement**

Le coût moyen du recrutement =  $\frac{\text{le cout toutale de recrutement}}{\text{nombre de recrutement (dans une periode préssisé)}}$  <sup>48</sup>

Pour nous prendre une aidée sur le cout moyen de chaque recrutement de l'entreprise et évaluation la qualité de recrutement de l'entreprise.

**Les indicateurs de la formation** : la formation est un élément stratégique pour l'entreprise. Qui permette d'adapter ou changement et d'accompagne le développement technologique sous la responsabilité de fonction de ressource humain. Il y a plusieurs indicateurs :

- **L'effort de formation**

L'effort de formation =  $\frac{\text{les dépenses pour la formation}}{\text{la masse salaries}}$  <sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> SIDI Ahmad Benraaouane le management des ressources humaines, édition n°5020, 2010.

<sup>47</sup> KENNOUCHE Samia l'impact de développement durable des ressources humaines sue la performance d'une entreprise 2019 Page43

<sup>48</sup> Ibid p43

<sup>49</sup> KENNOUCHE Samia. Opcit p44

## Chapitre II : la performance de l'entreprise

Sa nous permettre d'avoir l'impotence que l'entreprise au secteur de formation comment elle intéresse au développement durable de l'entreprise.

- **Le taux de participation**

Le taux de participation à la formation 
$$= \frac{\text{nombre de salariés formés}}{\text{effectif total}}$$
<sup>50</sup>

Nous permet de savoir la qualité de travailleur et leur niveau d'instruction.

**Les indicateurs du climat social :** Le climat social et ses différentes composantes sont des facteurs qui déterminent le niveau de compétitivité des entreprises, et parmi ces caractéristiques fondamentales on a : la qualité des conditions de travail, la communication, le dialogue social et ce dernier peut être apprécié à partir de plusieurs indicateurs.

- **Le taux du turnover**

Le taux du turnover 
$$= \frac{\text{nombre de départ durant l'année}}{\text{effectif moyen}}$$
<sup>51</sup>.

C'est le taux de rotation de la personnel dans une entreprise. Qui nous permet de savoir le niveau de stabilité et même le degré de la satisfaction des employeurs dans l'entreprise. Et on peut dire que c'est le taux de fidélité.

- **Le taux de la démission**

Le taux de la démission 
$$= \frac{\text{totales des démissions durant l'année}}{\text{nombre de départ}}$$
<sup>52</sup>

Liée à la relation qui existe entre les salariés et les responsables, et aussi au système de rémunération des salaires. Le ratio de démission par rapport aux autres motifs est faible voisin de 28%.<sup>53</sup>

- **Le taux d'absentéisme**

Le taux d'absentéisme 
$$= \frac{\text{les heures d'absentéisme}}{\text{La période effectif total}}$$
<sup>54</sup>

L'absentéisme influence négativement sur l'organisme de l'entreprise et le rendement des fonctionnaires.

C'est quotient du nombre d'heures d'absences par rapport nombre d'heures théoriques de travail, et existe plusieurs formes d'absentéisme. Et il avait plusieurs causes. Il nous donne

---

<sup>50</sup> Ibid. p44.

<sup>51</sup> Jean-pierretaieb, Les tableaux de bord de la gestion sociale ; 6ème édition, p de 76 à 80 ; 2011.

<sup>52</sup> Ibid.p78.

<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> KENNOUCHE Samia Op cit p44

## Chapitre II : la performance de l'entreprise

une vision sur la santé de l'entreprise.

- **Le taux de l'accident de travail**

Le taux de l'accident de travail 
$$= \frac{\text{nombre d'accident avec arrêt}}{\text{Nombre d'heure travaillées}}$$
 <sup>55</sup>

Nombre d'accident avec arrêt s'intéresse uniquement au total annuel des accidents du travail si le salarié revient travailler le lendemain, on considère qu'il n'y a pas eu d'arrêt de travail. Pour mesurer le taux de sécurité dans l'entreprise. Et la satisfaction de travail des travailleurs.

En conclusion la mesure de la performance de l'entreprise joue un rôle crucial dans la gestion et la prise de décisions éclairées. Grâce à des informations précises sur la performance réelle de l'entreprise, les dirigeants peuvent évaluer l'efficacité de leurs stratégies et ajuster les objectifs en conséquence. En résumé, la mesure de la performance de l'entreprise est un outil essentiel pour assurer une gestion efficace et favoriser la croissance et la réussite à long terme.

### Section 03 : le lien entre la formation du personnel et la performance de l'entreprise

La formation des employés est importante pour la performance d'une entreprise car elle contribue à la réussite des changements et des améliorations au sein de l'organisation. La formation aide les employés à acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour effectuer leur travail efficacement. Enfin, la formation peut offrir aux employés de nouvelles expériences et perspectives, ce qui peut les aider à grandir et à se développer dans leur carrière, conduisant à une plus grande satisfaction au travail et à la rétention.

Dans le présent chapitre, nous allons tout d'abord présenter le lien entre la formation du personnel et la performance de l'entreprise et ces indicateurs.

#### 1. La détermination du lien entre la formation du personnel et la performance de l'entreprise

La formation du personnel est étroitement liée à la performance de l'entreprise. En effet, la formation permet aux employés de développer de nouvelles compétences, de renforcer leur expertise et d'acquérir des connaissances supplémentaires qui peuvent être appliquées dans leur travail quotidien. Cette acquisition de compétences peut aider les employés à effectuer leurs tâches plus efficacement, et à améliorer leur productivité et à réduire les erreurs. Lorsque les employés sont mieux formés, ils peuvent également se sentir plus confiants dans

---

<sup>55</sup> Ibid.

## Chapitre II : la performance de l'entreprise

---

leur travail, ce qui peut conduire à une plus grande satisfaction professionnelle et à une les employés à mieux comprendre la rétention accrue des employés. En outre, la formation peut aider mission et les valeurs de l'entreprise, ce qui peut renforcer leur engagement envers leur travail et leur motivation à contribuer au succès de l'entreprise.

De manière générale, la formation du personnel peut contribuer à améliorer la performance de l'entreprise en aidant les employés à développer les compétences et les connaissances nécessaires pour accomplir leur travail plus efficacement, tout en renforçant leur engagement envers l'entreprise. Cela peut conduire à une productivité accrue, à une réduction des coûts et à une amélioration de la qualité du travail, ce qui peut finalement se traduire par une amélioration de la performance globale de l'entreprise.

**2 Les principes indicateurs qui expliquent la relation entre la formation du personnel et la performance de l'entreprise :** La relation entre la formation et la performance peut être expliquée par plusieurs indicateurs, tels que<sup>56</sup> :

**Taux de rétention du personnel formé :** Le taux de rétention mesure la capacité de l'entreprise à retenir les employés formés. Si le taux de rétention est élevé, cela indique que la formation a contribué à améliorer les performances des employés.

**Taux de productivité :** Le taux de productivité peut être utilisé pour mesurer l'impact de la formation sur la performance. Si les employés formés sont capables de travailler plus efficacement et de produire plus en moins de temps, cela indique que la formation a été efficace.

**Niveau de satisfaction des clients :** Le niveau de satisfaction des clients peut être utilisé pour mesurer l'impact de la formation sur la performance. Si les employés formés sont capables de fournir un service de meilleure qualité et de répondre aux besoins des clients plus efficacement, cela se reflétera dans un niveau de satisfaction des clients plus élevé.

**Taux d'absentéisme :** Si le taux d'absentéisme diminue après la formation, cela peut indiquer que les employés sont plus motivés et engagés dans leur travail, ce qui peut conduire à une amélioration de la performance.

**Taux de rotation du personnel :** Si le taux de rotation du personnel diminue après la formation, cela peut indiquer que les employés sont plus satisfaits de leur travail et sont donc plus susceptibles de rester dans l'entreprise, ce qui peut améliorer la performance globale de

---

<sup>56</sup> Ali A « la relation entre la formation des employés et la performance des employés » 2019.

## Chapitre II : la performance de l'entreprise

---

l'entreprise.

**Taux de progression de carrière** : Si les employés formés sont capables de progresser dans leur carrière plus rapidement que les employés non formés, cela peut indiquer que la formation a contribué à améliorer leur performance et leur potentiel de croissance.

En conclusion, la relation entre la formation du personnel et la performance de l'entreprise indéniablement significative et positive. L'investissement dans la formation et le développement des employés se traduit par une main d'œuvre plus compétente, motivée et engagée, ce qui a un impact direct sur les résultats de l'entreprise.

### Conclusion chapitre

Au terme de ce chapitre, nous avons cités les contours théoriques du concept de performance nous avons traités la notion générale de la performance, en évoquant ses différents types ainsi que leur mesure, nous avons constaté que la performance est une notion complexe, multiforme et multidimensionnelle du fait de la diversité des objectifs de l'entreprise et de ses partenaires.

Le concept de performance fait référence, non seulement à un jugement sur un résultat, mais également à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des conditions et des objectifs de réalisation.

La mesure de la performance est un processus utilisé pour évaluer l'efficacité, l'efficience et l'impact d'une personne, d'une équipe, d'une organisation, afin de réaliser les objectifs de l'organisation.

Enfin La formation du personnel est un investissement précieux qui a un impact direct sur la performance et la réussite globale d'une entreprise. En reconnaissant son importance et en mettant en place des programmes de formation efficaces, une entreprise peut se positionner avantageusement sur le marché, tout en favorisant le développement professionnel et la satisfaction des employés.

## **Chapitre III**

**Cas pratique : L'étude l'impact de la  
formation du personnel sur La  
performance de l'entreprise**

**SONELGAZ**

## **Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ**

### **Introduction**

Afin de compléter notre travail suivant les deux chapitres précédents. Nous allons analyser l'impact de la formation de personnel sur la performance de l'entreprise au sein de l'entreprise SONALGAZ. Les informations acquises durant notre stage au niveau du service formation de l'entreprise Sonelgaz, vont nous permettre de présenter dans ce chapitre trois sections, la première section sera réservée à la présentation de l'organisme d'accueil, notamment son historique, sa mission, ses objectifs et son organigramme. La deuxième section est consacrée à la méthodologie de la recherche, et la troisième section est réservée à l'analyse des résultats qui nous accueilli pour réaliser notre travail de recherche.

### **Section 1 : La Présentation et l'organisation de l'entreprise SONELGAZ**

#### **Introduction**

La société nationale d'électricité et du gaz (Sonelgaz) joue un rôle essentiel en Algérie en assurant la production, le transport et la distribution d'électricité, ainsi que le transport et la distribution du gaz. Depuis sa création en 1969, Sonelgaz est devenue un groupe industriel majeur, avec de nombreuses filiales et sociétés en participation. Cette section se concentre sur la présentation et organisation de Sonelgaz, en mettant accent sur la Société de Distribution d'électricité et du gaz d'Est (SDE) et plus particulièrement sur la Direction de Distribution de Bejaia.

#### **1. La présentation de l'entreprise SONELGAZ**

La société nationale de l'électricité et du gaz (Sonelgaz), est une compagnie à caractère industriel et commercial qui exerce pour son compte les activités suivantes :

- Production, transport et distribution de l'électricité ;
- Transport et distribution du gaz.

Elle a pour obligation :

- De satisfaire dans les conditions requises de qualité, de continuité de service, toute demande d'alimentation en électricité et en gaz, la ou des réseaux existent ;
- D'assurer la maîtrise d'œuvre des programmes de développement de l'infrastructure électrique et gazière et en particulier des programmes d'états en matière de distribution publique de gaz ;
- D'appliquer, à condition identique, une stricte égalité de traitement à tous les clients notamment par une tarification faisant l'objet d'un décret et un cahier des clauses générales définissant la condition de raccordement et de fourniture d'énergie.

## Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ

Elle a été créée en 1969, en remplacement de l'entité précédente Electricité et Gaz d'Algérie (EGA), on lui a donné le monopole de la production et la distribution de l'électricité et du gaz en Algérie, elle était déjà une entreprise de taille important dont le personnel est de quelque 6000 agents pour desservir 700 000 clients. En 1991 Sonelgaz devient Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC). Puis elle fut convertie en une société par action (SPA) en 2002 entièrement détenu par l'état, et en 2010, on parle de groupe Sonelgaz, qui aujourd'hui elle emploie plus de 90 000 agents.

### 2. L'organisation de la SONELGAZ

Sonelgaz est aujourd'hui organisée en Groupe industriel composé de Trente-neuf (39) filiales et de cinq (5) sociétés en participation exerçant des métiers de bases, travaux et périphériques présentent comme suit :

**Figure 02 :** Présentation de l'organigramme d'accueil de l'entreprise Sonelgaz



**Source :** Réalisé par L'entreprise Sonelgaz de Bejaia

Parmi les filiales importantes de la Sonelgaz on cite :

- La Société de Production de l'Electricité (SPE).
- SharikatKahrabawaTakatMoutadjadida (SKTM).
- La Société de l'Engineering de l'électricité et du Gaz (CEEG).
- La Société de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE).
- La Société de Distribution de l'électricité et du gaz du centre (SDC).
- La Société de Distribution de l'électricité et du gaz d'Alger (SDA).
- La Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE).
- La Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest (SDO).

## **Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ**

Il y a aussi « Kahrif », « Kahrakif », « Etterkib », « Inerga » et « Kanakhaz », qui sont spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétiques (engineering, montage industriel, réalisation de réseaux...).

### **3. La présentation de la Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE) et de la Direction de Distribution de Bejaia**

#### **3.1a Présentation de la Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE)**

La Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est, par abréviation « SDE », filiales du groupe Sonelgaz, est une société par action (SPA), créée en 2006 avec un capital social de 24 milliards de Dinars. Le siège de la société se situe au 2, Raymonde Peschard à Constantine, et réunit seize (16) wilayas de l'est avec ses dix-neuf (19) Directions de Distribution, elle compte 95 agences commerciales, 60 districts d'électricité et 30 districts gaz.

#### **3. 2 la Présentation de la Direction de Distribution de Bejaia**

La Direction de Distribution de Bejaia alimente en énergie électrique et gazière les clients résidant sur le territoire de la wilaya, son organigramme est donné dans la figure 03.

Siège social : Cité Tobbal – Bejaia.

Nombre de communes : 56

Nombre de clients Electricité (BT/MT/HT) : 264 163 clients.

Nombre de clients Gaz (BP/MP/HP) : 77 446 clients.

Longueur du réseau Electricité : 6344 KM.

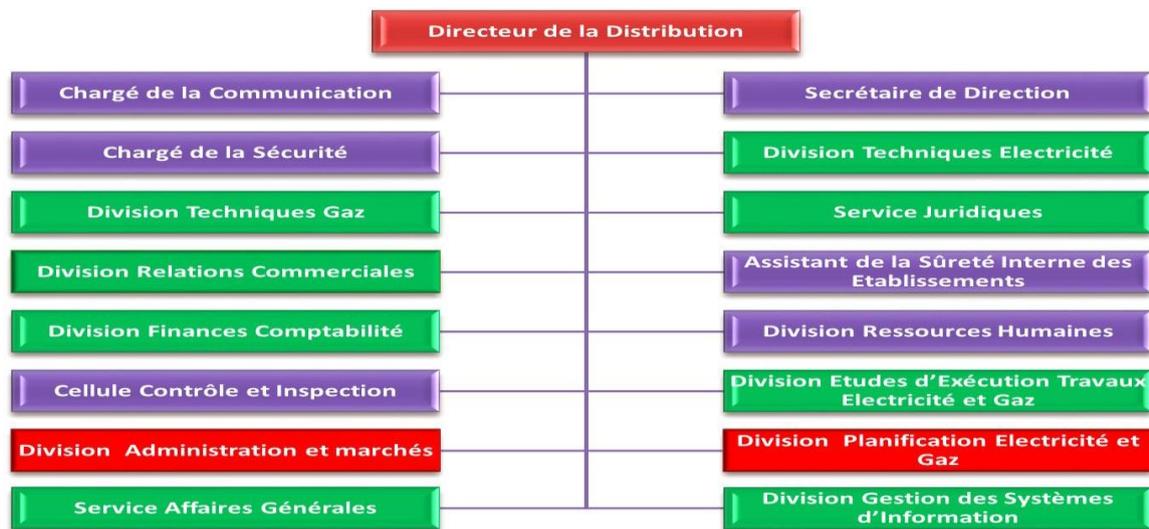
Longueur du réseau Gaz : 1705 KM.

Nombre agences commerciales : 10 Agences (Bejaia Toobal, 1<sup>er</sup> Nov, 04 Chemins, Kherrata, Sidi-Aich, Amizour, Akbou, El-Kseur, Tazmalt, Seddouk).

Le nombre d'employés de la SDE Direction de Distribution Bejaia s'est élevé à 625 agents dont 89 de la gent féminine. Pour faire face aux programmes ambitieux, la SDE DD Bejaia procède régulièrement au recrutement de nouvelles compétences.

## Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ

Figure 03 : Organigramme de la Direction de la Distribution Bejaia



Source : Réalisé par L'entreprise Sonelgaz de Bejaia.

### Les différentes structures de la Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE) et de la Direction de Distribution de Bejaia (DD) :

La SDE DD BEJAIA est composée de neuf (09) Divisions et de deux (02) services, ajouter à cela une (01) chargée de la communication, un (01) chargé de la sécurité et un (01) assistant de la sûreté interne. Les principales divisions et services sont :

- **Service Affaires Générales (SAG)** : Son rôle est de mettre à la disposition des différentes structures tous les moyens matériels nécessaires pour le bon fonctionnement de l'entreprise.
- **Division Finance et Comptabilité (DFC)** : Afin d'avoir une autonomie financière la DFC a été créé en 2006, c'est une division chargée de tous ce qui est comptabilité et finance.
- **Division Gestion des Système d'Information (DGSI)** : C'est une division qui a un rôle très important dans le bon fonctionnement de la gestion des systèmes informatique de l'entreprise.
- **Division Relation Commerciales (DRC)** : Chargée de tous ce qui est commerciale, elle est divisée en deux importants services : clientèle et technico commerciale, cette division est considérée comme la colonne vertébrale de la Direction de la Distribution de Bejaia.
- **Division Etude d'Exécution Travaux électricité et gaz (DEET)** : Elle est chargée de la gestion des études sur le terrain et l'élaboration des programmes d'investissements.

## Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ

- **Divisions Technique Electricité et Gaz (DTE) et (DTG) :** Chargées de l'exploitation, entretien et le développement des réseaux de distribution de l'électricité et de gaz situés sur le territoire de la wilaya.

### La présentation de la Division Ressources Humaines (DRH)

C'est une division chargée de l'organisation du personnel, parmi ses missions principales on cite :

- Assurer la coordination des diverses activités du personnel au sein de la Direction de distribution, notamment, le recrutement, l'accueil / intégration, l'affectation, la promotion, la mutation.
- Participer à la réalisation des projets d'éléments de politiques, les plans personnel et formation.
- Appliquer les politiques de gestion de la ressource humaine initiées par la Direction Générale.
- Fournir en collaboration avec le niveau central, les conseils et l'assistance sur les pratiques et les systèmes de gestion de la ressource humaine aux gestionnaires et personnels de la Direction de distribution.

La Division Ressources Humaines (DRH), elle est composée d'un divisionnaire qui est chargé de gérer, orienter, contrôler, aussi de veiller au bon fonctionnement de cette division et de deux services (Formation et Gestion RH) : (Voir la figure 04).

**Figure 04 :** Organigramme de la Division Ressources Humaines



**Source :** Réalisé par L'entreprise Sonelgaz de Bejaia

### A Service Gestion Ressources Humaines :

- Assurer la préparation et l'exploitation de la paie aux plans des éléments variables de la restitution des documents de paie, et du traitement des réclamations.

### **Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ**

---

- Veiller à l'établissement de la paie du personnel.
- Assurer la gestion administrative du personnel.
- Assurer la gestion administrative des cadres et cadres supérieurs de la Direction de distribution ;
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier informatisé du personnel.
- Assurer la tenue des dossiers administratifs du personnel.
- Préparer et concrétiser les éléments relatifs aux actes de carrière en conformité avec la réglementation en vigueur.
- Assurer, suivre et contrôler les conditions d'application des règles de gestion du personnel.
- Veiller à l'application uniforme de la réglementation et contrôler sa mise en œuvre.
- Soumettre à la hiérarchie les distorsions constatées dans l'application de la réglementation.
- Assurer les relations avec le centre médecine du travail et les organismes externes.
- Etablir le budget, le contrat de gestion et le tableau de bord en matière de gestion des ressources humain.
- Veiller à l'établissement des statistiques du personnel de la Direction de distribution et contrôler leur fiabilité.
- Elaborer le rapport de travail du service.

#### **B Service Développement de ressource humain et Formation :**

- Mener et réaliser pour le compte de la Direction Générale des analyses et des études sur le développement de l'Emploi et de la ressource humain(RH) dans le cadre de plans à moyen et long terme.
- Assurer la tenue des statistiques du personnel, leur mise à jour et formaliser les tableaux de bord de toute la Direction distribution.
- Participer à la conception des programmes d'évolutions professionnelles (élaborer les PEC, les outils d'évaluation du personnel et superviser l'opération d'évaluation...).
- Gérer les organigrammes sur la base des paramètres et ratios définis et validés par la Direction Générale.

## **Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ**

- Animer la procédure de promotion / avancement afin d'aider à assurer l'uniformité du processus d'évaluation et évaluer les résultats de la campagne.
- Détecter et évaluer les besoins en formation découlant du plan de carrière de la Direction distribution.
- Organiser, coordonner et animer les actions collectives de formation dans le cadre de la mise en œuvre du plan de formation de la Direction Générale de la Société de Distribution.
- Assurer le suivi et le contrôle des actions de formation confiées aux unités de base.
- Apporter aide et assistance aux unités de base pour l'organisation spécifique d'opérations de formation.
- Suivre les actions d'apprentissage.
- Assurer les relations avec la Direction Centrale, les centres de formation de l'IFEG et des centres de formation externes

### **4. Les missions et attributions de La Société de Distribution de l'électricité et du gaz, la Direction de Distribution BEJAIA**

#### **Missions du La Société de Distribution de l'électricité et du gaz, la Direction de Distribution BEJAIA**

La Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE), la Direction de Distribution de Bejaia a, entre autre, pour missions :

- Le développement du réseau de façon à permettre le raccordement des clients et des producteurs qui le demandent.
- La commercialisation de l'électricité et de gaz.
- L'entretien et le développement des réseaux de distribution de l'électricité et du gaz.
- L'assurance d'une continuité et qualité de service au moindre coût.

#### **Attributions de la Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE) et de la Direction de Distribution de Bejaia (DD) :**

La SDE DD BEJAIA a pour attributions les pointes suivantes :

- Participer à l'élaboration de la politique de la direction (en matière de prestations rendus aux clients, développement des ventes, recouvrement des créances, ...).
- Mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et en contrôler l'application ;

## **Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ**

---

- Satisfaire à meilleures conditions de coûts et de délais la demande de raccordement des clients MT/BT, MP/BP et leur apporte conseil et assistance.
- Assurer la gestion (conduite, exploitation, maintenance) et le développement des réseaux MT/BT et MP/BP et des installations annexes.
- Elaborer et mettre en œuvre le développement de la construction, la maintenance et l'exploitation des ouvrages.
- Etablir les programmes travaux qui se rapportent à ses missions et en assurer la maîtrise d'œuvre.
- Assurer la gestion et le développement des ressources humaines et des moyens matériels au fonctionnement du centre.
- Assurer la sécurité des personnes et des biens au rapport avec les activités de la distribution.
- Assurer la représentation de l'entreprise Sonelgaz au niveau local.

La SDE DD BEJAIA filiale de la société nationale l'entreprise Sonelgaz, est une entreprise très importante dans la région, puisqu'elle participe au développement et à la mutation de la wilaya de Bejaia, elle doit aussi répondre en permanence à la demande croissante en matière d'électricité et du gaz. .

La Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE) et sa Direction de Distribution de Bejaia jouent un rôle crucial dans la satisfaction des besoins énergétiques de la région. En tant que filiale du groupe Sonelgaz, la SDE s'engage à développer et à maintenir les réseaux de distribution d'électricité et de gaz, à assurer la continuité et la qualité des services, ainsi qu'à répondre aux demandes de raccordement des clients. Grâce à une organisation efficace et à des divisions spécialisées, telles que la Division Ressources Humaines, la SDE DD Bejaia est en mesure de relever les défis croissants de l'approvisionnement énergétique, contribuant ainsi au développement de la wilaya de Bejaia et au progrès global de l'Algérie

### **Section 02 : La méthodologie de l'enquête**

Nous allons évoquer, dans cette section, la démarche méthodologique de l'enquête du terrain, l'objectif de cette section est de mettre en évidence la justification du choix de la population et de l'échantillon de l'étude, ainsi que les objectifs de notre enquête, suivi des techniques de recueil des données.

## **Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ**

### **1. La population étude :**

Dans cette recherche, la population étudiée et constituée des employés de SONELGAZ qui sont directement concernés par l'impact de la formation du personnel sur la performance d'entreprise. Étant donné qu'effectif d'organisation est très élevé, vous avez décidé de limiter votre échantillon à un petit nombre d'individus. Dans votre cas, vous avez obtenu seulement 20 exemplaires de questionnaires auprès de cette population. Les 30 salariés sélectionnés dans cet échantillon représentent différentes catégories socioprofessionnelles, à savoir les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution.

### **2. la définition d'échantillons :**

Dans le cadre de cette enquête, un échantillon fait référence un sous-ensemble spécifique de la population totale de l'entreprise Sonelgaz de Bejaia, composé de 20 salariés. Cet échantillon a été sélectionné à partir d'un effectif total de 170 salariés, en raison de contraintes de temps et de la taille importante de l'organisation.

L'échantillon a été déterminé à l'aide de la technique d'échantillonnage, qui consiste à choisir un nombre limité de participants représentatifs de la population étudiée. Dans ce cas, 30 questionnaires ont été distribués aux salariés sélectionnés, et 20 exemplaires ont été récupérés pour l'analyse des résultats de l'enquête sur le terrain.

Les données recueillies auprès de cet échantillon seront extrapolées pour tirer des conclusions sur l'ensemble de la population de l'entreprise Sonelgaz de Bejaia.

### **3. L'objectif de l'enquête.**

Cette enquête a pour objectif principale de connaître l'importance de la formation dans l'entreprise et son impact sur la performance de l'entreprise, et de vérifier si l'importance réellement présents dans le milieu du travail. Pour ce faire, nous allons faire une adresse à chaque, salarié.

### **4. La démarche méthodologique**

La démarche méthodologique est présente en fonction du domaine d'application, mais elle comprend généralement les éléments suivants :

#### **La Présentation de questionnaire :**

Selon **G. Stéphane** : « un questionnaire bien structuré est le gage d'un processus d'interrogation fluide et agréable pour les répondants. Il constitue également la garantie d'un bon taux de retour et d'une meilleure qualité des réponses<sup>57</sup> ».

---

<sup>57</sup>SYLVI Arcos-Schmidt lucienarcos, « le grand livre du management », éd. Afnor, p.120

## Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ

Il existe plusieurs façons de questionner, auxquelles correspondent différents types de questions. Leur opportunité dépend de l'objectif poursuivi :

- La question fermée permet d'obtenir des informations précises, « Oui », « non ».
- La question ouverte permet d'obtenir des informations développées « Que pensez-vous de ? ».
- La question alternative permet de forcer le choix : « Que choisissez-vous, cette option Ou l'autre ? », « Vous préféreriez ceci ou cela ?

Il est très important de rédiger, un bon questionnaire car c'est à la base de celui-ci que l'on tiendra par la suite les réponses données et faire sortir les résultats les plus probants.

Il s'agit donc de savoir poser les questions qu'il faut et les agencer dans le questionnaire.

Pour un bon questionnaire, il faut :

-Prévoir une phase de présentation pour informer celui qui répond à une enquête.

-Classer les questions par thème. Pour préparer les questions, il faut suivre la méthode de l'entonnoir qui consiste à aller du général au particulier.

-Prévoir suffisamment de place pour saisir les réponses aux questions ouvertes.

### La technique de questionnaire :

Notre questionnaire rédigé est composé de quatre axes :(voir l'annexe)

- Le premier axe porte des informations générales concernant chaque salarié le genre, la tranche d'âge, la catégorie socioprofessionnelle le niveau d'instruction...etc.

- Le deuxième axe porte sur la formation dans l'entreprise pour cela, nous avons posé un nombre de question tel que :

- ✓ Avez-vous déjà suivi une formation ?
- ✓ Quelle a été la dure de votre formation ?
- ✓ Quelle sont les principaux type dévaluation de la formation que l'entreprise utilise ?

- Le troisième axe porte sur la performance dans l'entreprise Sonelgaz.

- ✓ Quel sont les éléments qui vous rend performant dans votre travail ?
- ✓ Est-ce que la formation augmente votre performance au travail ?
- ✓ Les conditions du travail au sein de sonelgaz vous aident à être performante ?

- Le quatrième axe porte sur la relation entre la formation et la performance dans l'entreprise pour cela, nous avons posé un nombre de question tel que :

## Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ

- ✓ La formation que vous avez suivie vous a-t-elle permis d'être plus performant dans l'exécution de votre travail ?
- ✓ De manière général pensez-vous que la formation vous permis d'améliore vos compétences ?
- ✓ Après la formation, comment évaluez-vous votre niveau de connaissance et votre rendement ?

### La conception des questionnaires.

La rédaction d'un questionnaire débute par l'élaboration de la liste des informations à rechercher qui devient par la suite une série de questions. Cette étape préalable limite le risque d'oubli de certaines questions importantes.

La rédaction du questionnaire est basée sur le type de question à poser. On construit le formulaire de question à l'aide de questions ouvertes et fermées basées sur l'analyse conceptuelle. Chaque question correspond à un concept ou à une variable de l'hypothèse. De ce fait, l'art du chercheur tient dans la capacité de formuler adéquatement les questions.

Dans la formulation du questionnaire on trouve beaucoup plus les questions fermées. Cela n'exclut pas la possibilité de trouver des questions ouvertes.

❖ **Les questions fermées** : Notre questionnaire est composé essentiellement des questions fermées : on distingue deux sortes de questions fermées :

- La question dichotomique : dans ce cas l'enquêté est amené à choisir entre deux réponses, le choix d'une réponse exclut l'autre.
- La question à choix multiples : Dans laquelle on offre un éventail de réponses plausibles à l'enquêté. Dans ce type de question on distingue aussi deux sortes de questions à choix multiples.
  - La question à choix multiples et à une seule réponse permise.
  - La question à choix multiples à plusieurs réponses permises, dans lesquelles on indique entre parenthèses (vous pouvez cocher plus d'une réponse).

Ce genre de questions qui demande à l'enquêté d'évaluer chacun des items d'une série et de les classer les uns par rapport aux autres

❖ **Les questions ouvertes** : dans ce type de questions on laisse toute latitude à l'enquêté à la formulation de sa réponse. Un questionnaire doit ne contenir que peu de question ouverte vue leurs caractères difficiles de quantifier par la suite.

Dans notre questionnaire on trouve :

## Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ

- Questions ouvertes à réponse courte limitées par le nombre de ligne fournie.
- Questions ouvertes à réponse élaborée.

Ces questions ont pour objectif de guider le répondeur dans sa réponse.

### 5. La technique d'échantillonnage

L'échantillon est un ensemble d'individus tirés d'une population initiale. Afin de répondre à notre questionnaire :

- On a pris échantillon de 20 salariés pour avoir des réponses qui nous permet de répondre à notre problématique de recherche.

Nous avons distribué ce questionnaire de 26 questions pour chacun de ces salariés, afin de nous répondre librement, est d'obtenir des réponses s'insère est fiable pour notre travail de recherche

### 6. La Présentation de l'échantillonnage :

**Taux de représentativité de l'échantillon d'étude** =  $\frac{\text{Nombre d'effectif dans notre échantillon}}{\text{Effectif total des travailleurs}}$ <sup>58</sup>

En raison du manque de temps, et de l'effectif élevé de l'entreprise, nous avons décidé de distribuer 30 questionnaires, nous avons récupéré 20 exemplaires, nous sommes donc appuyés sur ce nombre pour analyser les résultats d'enquête de terrain.

La population de l'étude est représentée par 170 employés, l'échantillon de notre étude et de : 30 employées ce qui nous donne un taux de représentativité de  $\frac{30}{170} \cdot 100 = 17,64\%$

La représentativité de notre échantillon peut être expliquée par :

- Le retard de réponses à notre questionnaire
- Nous avons distribué 30 questionnaires, nous avons récupéré 20 exemplaires
- La courte durée de notre stage

La démarche méthodologie de l'enquête met en lumière les étapes cruciales qui ont été suivies pour mener à bien cette étude. En déterminant la population cible et en justifiant le choix de l'échantillon, nous sommes assurés de recueillir des données pertinentes et représentatives pour atteindre nos objectifs de recherche. De plus, en exposant les techniques de collecte de données utilisées, nous avons établi une méthodologie rigoureuse qui garantit la fiabilité et la validité de nos résultats. Grâce à cette approche méthodologique solide, nous sommes confiants que notre enquête fournira des informations précieuses pour répondre aux

<sup>58</sup> Impact de la motivation de ressources humaines pour une meilleure performance de l'entreprise. [www.memoireonline.com,23/05/23.14H30mn](http://www.memoireonline.com,23/05/23.14H30mn).

## Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ

questions de recherche et contribuer à l'avancement des connaissances dans ce domaine spécifique.

### Section 03 : Analyse des données et interprétation des résultats

Les données sont devenues un élément essentiel dans le domaine de la gestion des ressources humaines et jouent un rôle crucial dans la prise de décisions éclairées. Dans cette étude, nous intéressons à l'analyse de données relatives à la formation des salariés et à leur impact sur la performance au sein de l'entreprise. Nous examinons également la relation entre la formation et la performance globale de l'entreprise. Pour mener cette analyse, nous avons recueilli des données personnelles des employés, telles que leur niveau d'éducation, leur expérience professionnelle et leurs compétences, afin d'évaluer leur formation et leur performance.

#### 1. Axe 01 : l'analyse des données personnelles des enquêtes.

Les caractéristiques de l'échantillon de notre enquête sont récoltées à travers la fiche Signalétique. Il s'agit de recueillir des informations d'ordre général afin d'avoir une idée précise sur la population qui compose notre échantillon. À savoir le sexe, l'âge, niveau d'instruction.

#### La répartition de l'échantillon de l'étude selon le sexe

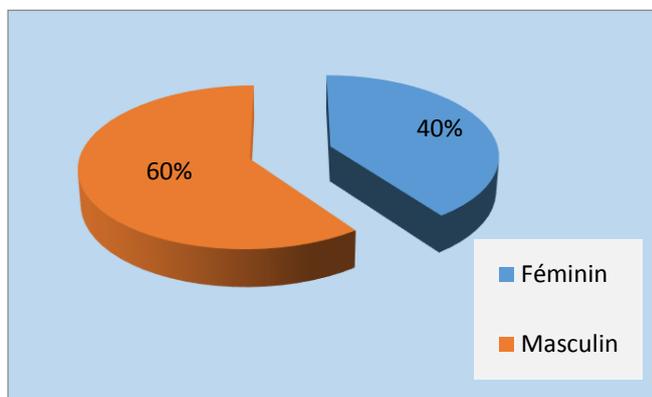
Question N° 1 : quel est votre sexe ?

Tableau N° 1 : la répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Effectif	Pourcentage
Féminin	8	40%
Masculin	12	60%
Total	20	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

Figure N°5 : La répartition de l'échantillon selon le sexe



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

## Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ

**Commentaire :** Le tableau n°2 et la figure n°5 ci-dessus montrent la répartition des enquêtes selon le sexe, En effet, nous constatons que la tranche prédominante des employés est celle des hommes avec un pourcentage de 60%, tandis que les femmes représentent 40% de l'ensemble de l'échantillon étudié.

D'après les données recueillies lors de l'enquête et présentées dans le graphique ci-dessus, on constate qu'en raison de la nature du secteur d'activité. Les hommes sont plus nombreux que les femmes dans les entreprises nécessitant une main-d'œuvre manuelle.

Cela s'explique aussi par les contraintes familiales auxquelles sont confrontées les femmes : éducation des enfants, tâches des serviteurs qui décourageaient les femmes de postuler à des postes de responsabilité.

### La répartition de l'échantillon selon l'âge des salariés

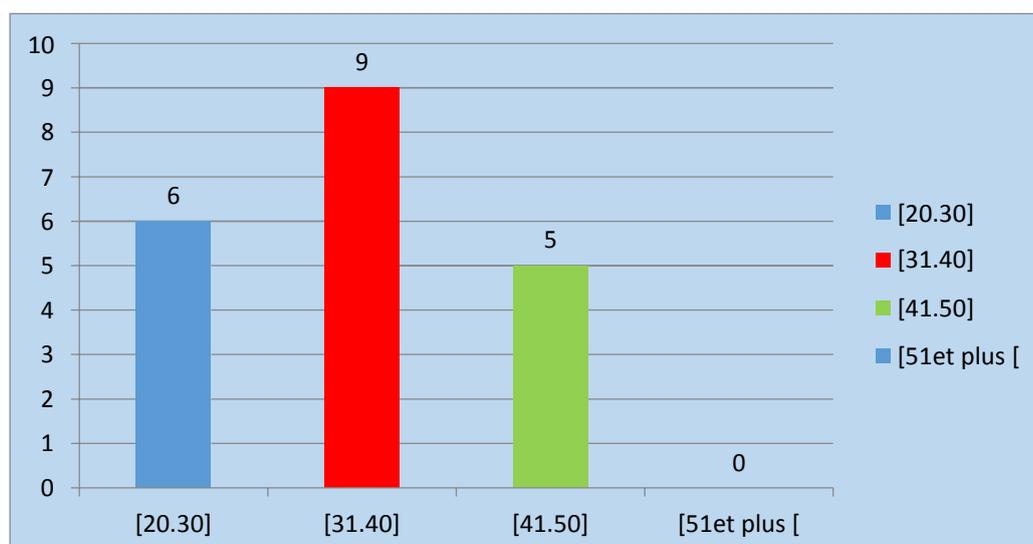
**Question N°02 :** vous êtes dans quelle tranche d'âge ?

**Tableau N°02 :** La répartition de l'échantillon selon l'âge des salariés

Age	Effectifs	Pourcentage
[20.30]	6	30%
[31.40]	9	45%
[41.50]	5	25%
[51et plus [	0	0%
Total	20	100%

**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Figure N°6 :** La répartition de l'échantillon selon l'âge



**Source :**Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

## Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ

**Commentaire :** Le graphique ci-dessus retrace la répartition des répondants selon la tranche d'âge, la tranche d'âge de 31ans à 40 ans est le pourcentage dominant à hauteur de 45%, ce qui signifie que l'échantillon étudié est sont jeunes ce qui est bénéfique pour l'entreprise, vient ensuite la tranche des 20 ans à 30 ans avec un taux de 30% en dernier lieu, la tranche d'âge des 41 à 50 ans avec 25%.

De ce fait ont conclu que la population active concernée par l'enquête est majoritaire jeunes cela est dû à la politique de l'entreprise Sonelgaz qui préfère de recruter les jeunes diplômés afin d'acquérir de nouveaux savoirs et en vue de gérer leur carrière.

### La réparation de l'échantillon selon le niveau d'instruction

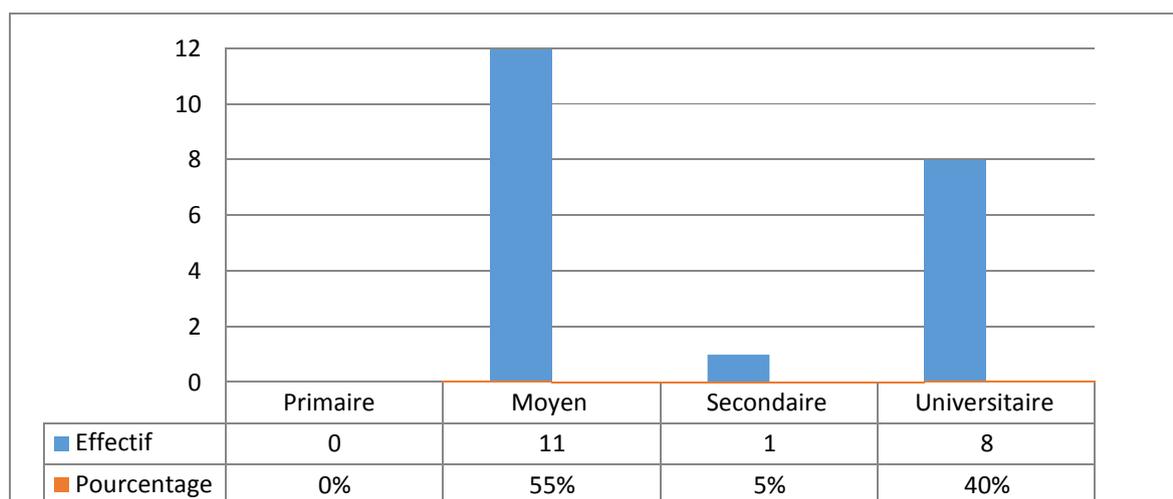
**Question N°3 :** quel est votre niveau d'instruction ?

**Tableau N°3 :** Identification de Niveau d'instruction

Niveau	Effectif	Pourcentage
Primaire	0	0%
Moyen	11	55%
Secondaire	1	5%
Universitaire	8	40%
Total	20	100%

**Source :**Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Figure N°7 :** L'identification de Niveau d'instruction



**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Commentaire :** Parmi les 20 personnes interrogées, nous constatons que 8 personnes ont un niveau universitaire soit un taux de 40%, 11 personnes ont un niveau moyen avec un taux de 55%, et seulement une personne ayant un niveau secondaire. Étant donné que la majorité des

## Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ

salariés ont un niveau moyen, cela peut pousser l'entreprise à effectuer des formations pour son personnel pour qu'ils acquièrent plus d'informations et concrétisent les connaissances acquises. Ces résultats peuvent être expliqués aussi par la nature d'activité de l'entreprise Sonelgaz qui exige un niveau d'instruction, car elle se trouve dans des situations qui demandent plus des compétences et des connaissances nécessaires au poste occupé afin de suivre l'évolution des Nouvelles technologies.

En conclusion, la collecte et l'utilisation des données personnelles dans le cadre de notre enquête ont été effectuées dans le respect de la protection des données nous reconnaissons l'importance de préserver la vie privée de nos répondants et nous avons pris toutes les mesures nécessaires pour garantir la sécurité de leurs informations.

### 2. Axe 02 : la présentation et la discussion des résultats sur la formation des salariés

D'après les résultats de notre questionnaire cette entreprise accorde une importance particulière à la politique de formation car elle est devenue l'instrument qui lui garantit de disposer d'un personnel qualifié prêt à faire face à tout changement et surtout d'assurer le développement de ses ressources humaines par l'enrichissement de ses connaissances et ses qualifications. Le département de ressources humaines de l'entreprise SONALGAZ prend en charge l'ensemble du personnel en matière de formation.

#### La répartition de l'échantillon selon nombre des formations suivi par les salariés.

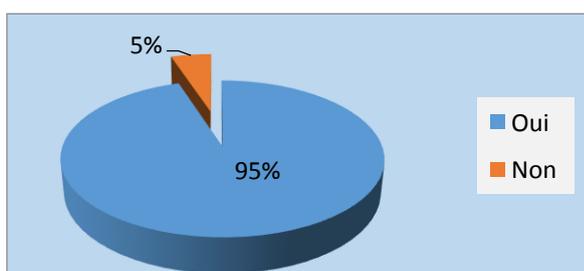
**Question n°4 :** Avez-vous déjà suivi une formation ?

**Tableau N°4 :** Répartition de l'échantillon nombre des formations suivi par les salariés.

élément	Effectifs	Pourcentage
Oui	19	95%
Non	1	5%
Total	20	100%

**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Figure N°8 :** La répartition de l'échantillon nombre d'une formation suivie par les salariés.



**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

### Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ

**Commentaire :** à partir de tableau et la figure ci-dessus, nous remarquons que la grande majorité des travailleurs ont suivi une formation en effet le tableau indique que 95% de l'ensemble des salariés ont participé à une formation, tandis que seulement 5% des salariés n'ont pas bénéficié d'une formation.

En résumé, les données présentées mettent en évidence un taux élevé de travailleurs ayant suivi une formation, ce qui montre la volonté de l'entreprise ou du contexte étudié de promouvoir le développement de ses employés. Une politique de formation solide peut avoir des avantages à la fois pour les individus et pour l'entreprise, en favorisant l'adaptabilité, la compétitivité et la satisfaction des employés.

#### La répartition de l'échantillon suivant les types de formation

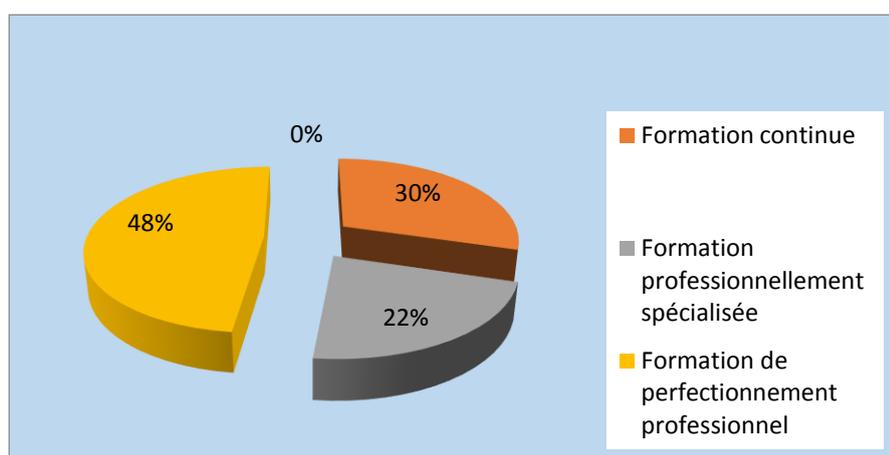
**Question N°5 :** Ou avez-vous suivi cette formation ?

**Tableau N°5 :** La Répartition de l'échantillon suivant les types de formation

Elément	Effectif	Pourcentage
Formation continue	8	30%
Formation professionnellement spécialisée	6	22%
Formation de perfectionnement professionnel	13	48%
Total	27	100%

**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Figure N°9 :** La Répartition de l'échantillon suivant le lieu de formation



**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

#### Commentaires

Nous constatons que la moitié de l'effectif total étudié a suivi des formations dans le domaine du perfectionnement professionnel, ce qui représente 48% de l'ensemble des employés

### Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ

étudiés. De plus 30% des employés ont suivi des formations continues, tandis que les 22% restants ont choisi de se spécialiser dans leur domaine professionnel.

Ces résultats signifient que de nombreux employés ont opté pour des formations de perfectionnement professionnel, ces formations ont été proposées en interne et par des organismes externes dans le but d'améliorer les compétences et les connaissances des employés dans leurs domaines de travail actuel. Tandis que certains employés ont opté pour des formations continues peut être une opportunité pour les employés de développer de nouvelles compétences ou d'acquérir des connaissances dans des domaines connexes ou complémentaires à leur emploi actuel. Ces choix peuvent être motivés par divers facteurs tels que les opportunités de carrière, les besoins de l'entreprise ou les intérêts personnels des employés.

**La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés par rapport aux difficultés au travail rencontrées avant de participer à la formation.**

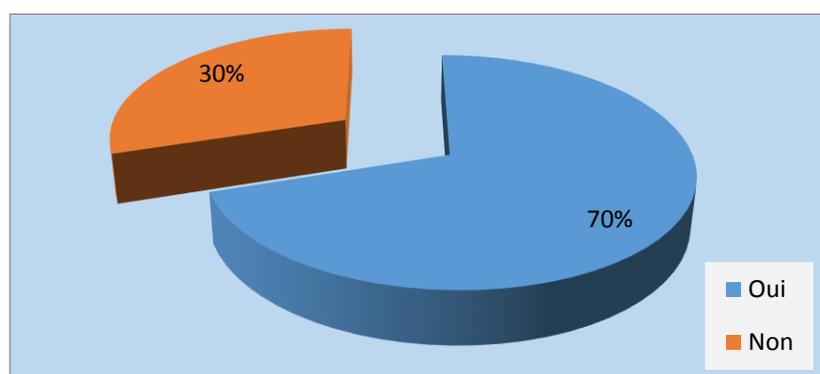
**Question N°6 :** Avant de participer à la formation avez-vous rencontré des difficultés dans l'exécution des tâches ?

**Tableau N°6 :** la répartition de l'échantillon selon l'attitude par rapport aux difficultés au travail rencontrées par les salariés avant de participer à la formation.

Elément	Effectif	Pourcentage
Oui	14	70%
Non	6	30%
Total	20	100%

**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Figure N°10 :** la répartition de l'échantillon selon les difficultés rencontrées avant de participer à la formation



**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

### Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ

**Commentaire :** D'après ces résultats, nous ne constatons que la majorité des employés qui ont rencontré des difficultés avant de participer à la formation avec un taux de 70%, comparativement à 30% qui n'en rencontrent pas. Ce qui a encouragé la direction des ressources humaines à organiser des formations.

#### La réparation de l'échantillon selon le niveau de connaissance et le rendement après la formation

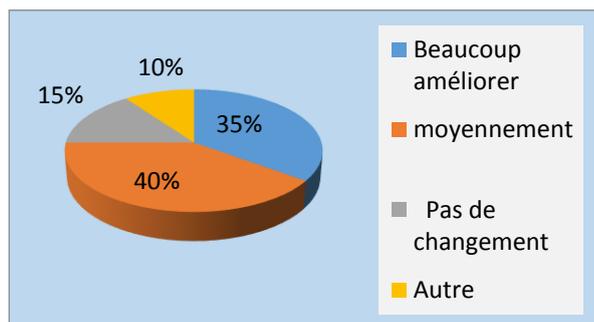
**Question N°7 :** Après la formation, comment évaluez-vous votre niveau de connaissance et votre rendement ?

**Tableau N°7 :** la réparation de l'échantillon selon Le Niveau de connaissances et le rendement après la formation.

élément	Effectif	Pourcentage
Beaucoup améliorer	7	35%
Moyennement	8	40%
Pas de changement	3	15%
Autre	2	10%
Total	20	100%

**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Figure N° 11 :** la réparation de l'échantillon Le Niveau de connaissances et le rendement après la formation



**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Commentaire :** Le tableau et le graphique montrent que la formation a contribué à l'amélioration des connaissances et du rendement des salariés tel qu'on enregistre un pourcentage de 40% qui ont répondu que la formation a contribué à l'accroissement de leur rendement et 35% jugée que la formation a contribué moyennement à l'accroissement de leurs rendements au travail cela peut être expliqué par le rôle des programmes de formation ciblée.

## Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ

dans l'accroissance des compétences des salariés tel que on cite que l'entreprise peut sélectionné des programmes de formation cible pour chaque employés .

En conclusion, les données présentées suggèrent que les programmes de formation ciblés ont contribué à l'amélioration des compétences des salariés, ce qui a eu un impact positif sur leur rendement au travail. Il est essentiel pour les entreprises de continuer à investir dans le développement des compétences de leurs salariés afin de rester compétitives sur le marché et de favoriser la croissance et la réussite de l'entreprise à long terme.

### La répartition de l'échantillon selon les critères de sélection des employés pour une action formation

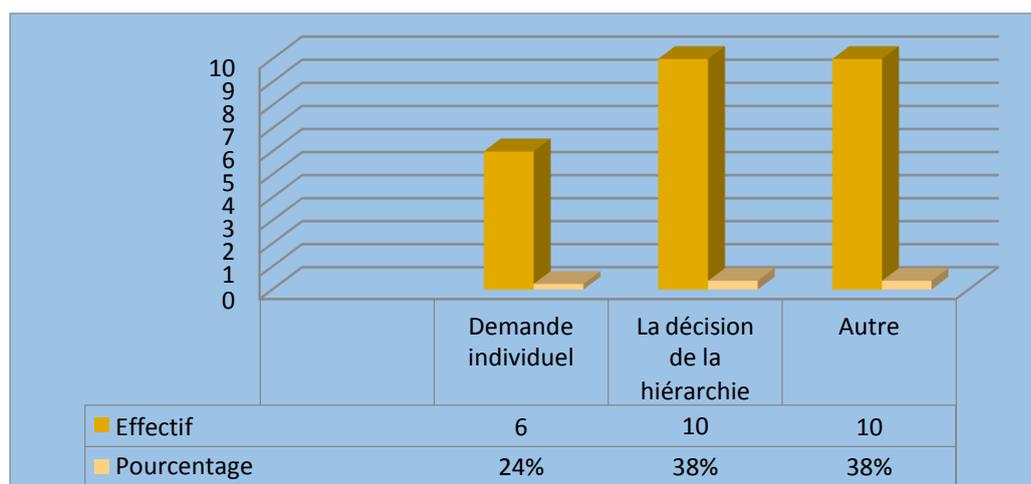
**Question N°8 :** Comment vous avez être choisi pour suivre la formation ?

**Tableau N°8 :** présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis les critères de sélection des employés pour une action formation

Élément	Effectif	Pourcentage
Demande individuel	6	24%
La décision de la hiérarchie	10	38%
Autre	10	38%
Total	26	100%

**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Figure N°12 :** présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis les critères de sélection des employés pour une action formation



**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Commentaire :** Suivant cette figure, nous observons que 10 personnes de l'effectif total de l'entreprise, soit un taux de 38% sont sélectionnées pour une formation suite à une décision

## Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ

hiérarchique. 6 personnes ont été sélectionnées suite à une demande individuelle avec un taux de 38% et 10 personnes suite à une autre méthode.

Nous remarquons que la quasi-totalité des formations suivies par l'échantillon proviennent de la hiérarchie, on peut considérer cette action comme un moyen de motiver le personnel et que cette démarche inscrit dans une logique de perfectionnement et d'amélioration des compétences adaptée par l'entreprise, comme cela peut être rattaché à une action réglementaire obligatoire.

### La répartition de l'échantillon selon la mesure du degré de satisfaction des salariés.

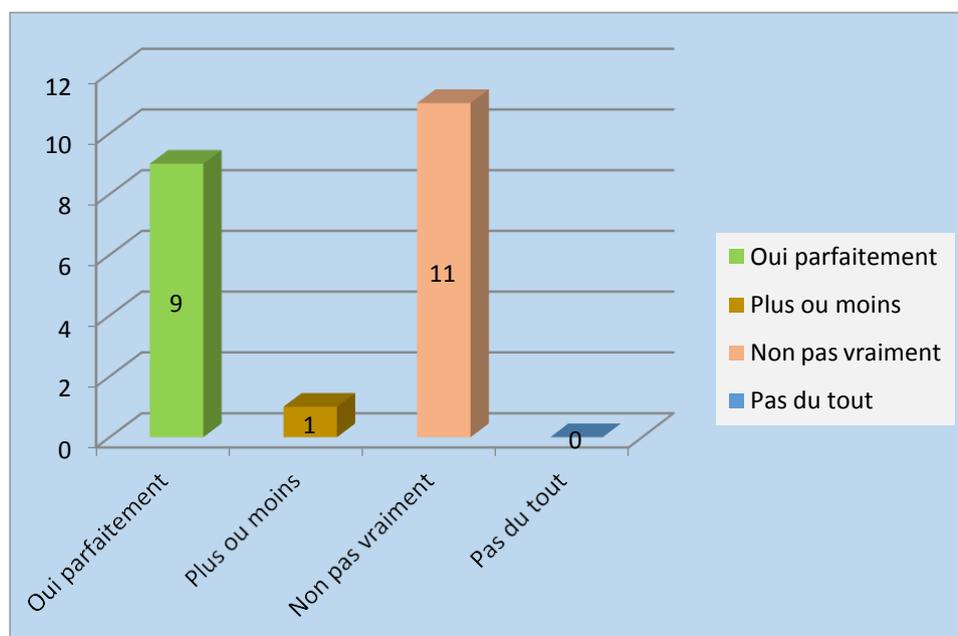
**Question N°9 :** La formation a-t-elle répondu à vos attentes ?

**Tableau N°9 :** La présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la mesure du degré de satisfaction des salariés

élément	Effectif	Pourcentage
Oui parfaitement	9	42,86
Plus ou moins	1	4,76
Non pas vraiment	11	52,38
Pas du tout	0	00
Total	21	100

**Source :** Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Figure N°13 :** La présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la mesure du degré de satisfaction des salariés



**Source :** Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

## **Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ**

---

**Commentaire :** On constate que 42,86% des employés questionnés affirment que la formation suivie a répondu parfaitement à leurs attentes, et les 4,76% restants affirment que la formation a répondu plus au moins à leurs attentes. Nous pouvons dire que près de la moitié des salariés sont pas vraiment satisfait près de 52,38% des salariés enquêtés ne sont pas satisfaits de la formation qu'ils ont reçue.

Les résultats de l'enquête indiquent qu'une proportion importante des employés ne sont pas satisfaits de la formation qu'ils ont reçue. Il est nécessaire de prendre des mesures pour mieux atteindre et identifier les lacunes de la formation et améliorer les conditions dans le but d'atteindre les objectifs fixés. Cela contribuera à augmenter la satisfaction des employés et à maximiser les avantages de la formation pour l'organisation.

En conclusion, les résultats du questionnaire indiquent que cette entreprise accorde une grande importance à sa politique de formation. Elle considère la formation comme un instrument essentiel pour garantir la disponibilité d'un personnel qualifié, capable de faire face à tout changement. De plus, elle reconnaît que l'enrichissement des connaissances et des qualifications de ses ressources humaines est crucial pour leur développement. Le département des ressources humaines de SONELGAZ prend en charge l'ensemble du personnel en matière de formation, justifie ainsi l'engagement de l'entreprise envers le développement professionnel de ses employés.

### **3. Ax03 La Présentation et la discussion des résultats sur la performance au sein de l'entreprise**

Dans cette présentation et discussion des résultats sur la performance au sein de l'entreprise, nous allons analyser les réponses des salariés pour les questions portant sur les facteurs qui contribuent à leur performance au travail. Les données recueillies ont été présentées sous forme de tableaux et de graphiques, permettant ainsi d'obtenir une vue d'ensemble des opinions et attitudes des employés

### Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ

**La réparation de l'échantillon selon les éléments qui vous rend performant dans votre travail**

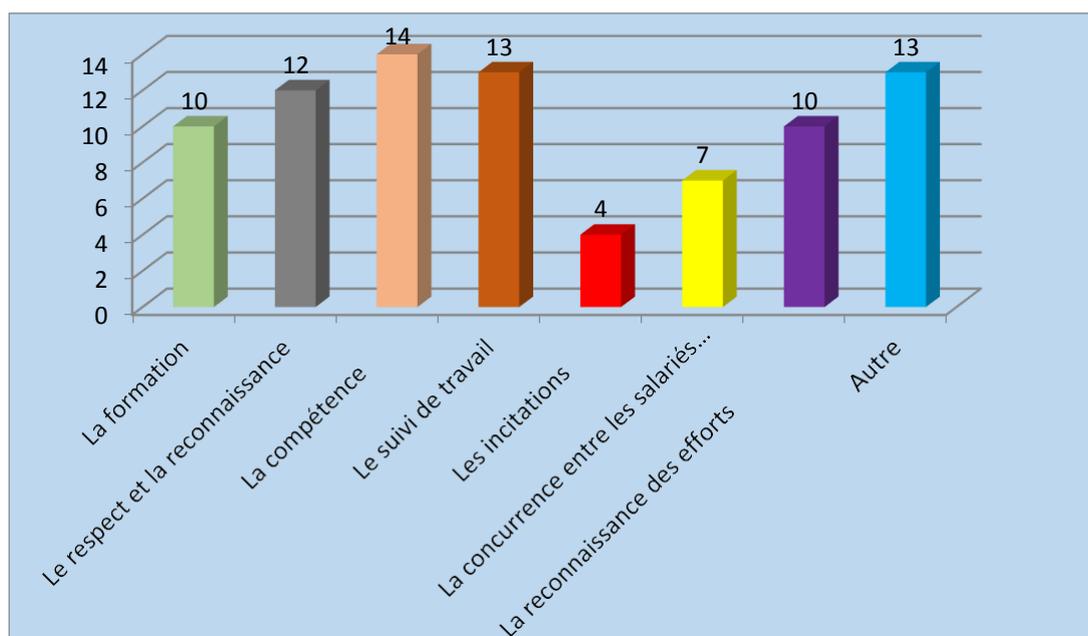
**Question N°10 :** Quel sont les éléments qui vous rend performant dans votre travail ?

**Tableau N°10 :** La présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis les éléments qui vous rend performant dans votre travail

élément	Effectif	Pourcentage
La formation	10	12,04
Le respect et la reconnaissance	12	14,45
La compétence	14	16,86
Le suivi de travail	13	15,66
Les incitations	4	4,81
La concurrence entre les salariés sur les postes clés dans l'entreprise	7	4,43
La reconnaissance des efforts	10	12,04
Autre	13	15,66
Total	83	100

**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Figure N°14:** présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis les éléments qui vous rend performant dans votre travail



**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

### Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ

**Commentaire :** La compétence et le suivi de travail sont des éléments les plus cités par les salariés, avec un pourcentage de 16,86%. Cela suggère que les employés considèrent que leur compétence et leurs connaissances professionnelles sont essentielles pour être performants dans leur travail.

En revanche, les incitations, la concurrence entre les salariés sur les postes clés de l'entreprise et les autres éléments sont moins prioritaires, avec des effectifs et des pourcentages plus bas. Cela suggère que bien que ces aspects puissent jouer un rôle, ils sont moins déterminants pour la performance des salariés selon leur perception

En conclusion, les résultats de ce tableau indiquent que les salariés accordent une grande Importance à leur compétence, au respect et à la reconnaissance, à la formation et au suivi de travail pour être performants dans leur travail. Ces facteurs sont perçus comme des éléments clés qui contribuent à leur motivation, à leur engagement et à leur développement professionnel.

#### La répartition de l'échantillon selon l'attente des salaires vis-à-vis de la formation

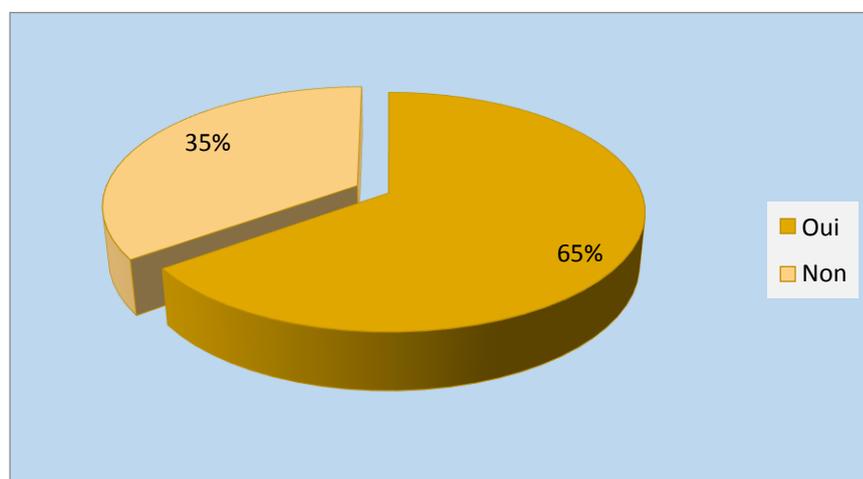
**Question N°11 :** Est-ce que la formation augmente votre performance au travail ?

**Tableau N°11 :** La présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la formation

élément	Effectif	Pourcentage
Oui	13	65
Non	7	35
Total	20	100

**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Figure N°15 :** La présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la formation



**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

### Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ

**Commentaire :** L'analyse du tableau et du graphique met en évidence l'importance de la formation pour améliorer les performances des employé au travail. Les données montrent clairement que la totalité des effectifs confirme cet impact positif de la formation sur la performance.

Nous constatons que la formation et le développement des compétences des travailleurs, peut avoir un impact sur la performance de l'entreprise. Parallèlement la gestion de Carrière joue également un rôle essentiel. L'entreprise stimule leur motivation et leur engagement lorsque les travailleurs ont des perspectives claires d'évolution au sein de l'organisation .

En outre, un plan de formation efficace peut favoriser un environnement d'apprentissage continu au sein de l'entreprise. Les employés sont encouragés à partager leurs connaissances et leurs compétences avec leurs collègues.

#### La réparation de l'enchantions selon l'attitude des salariés vis-à -vis de respect et la reconnaissance au sein de l'entreprise

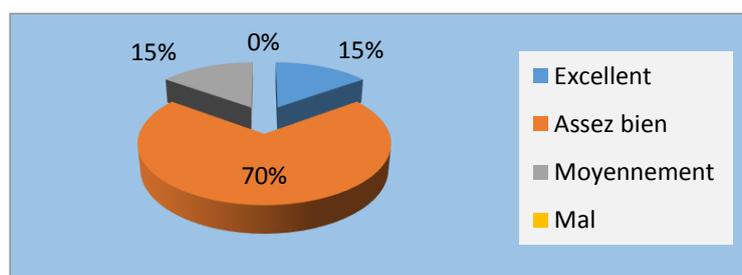
**Question N°12 :** comment trouvez-vous le respect et la reconnaissance au sein de votre entreprise

**Tableau N°12 :** La présentation de l'attitude des salariés vis-à -vis le respect et la reconnaissance

élément	Effectif	Pourcentage
Excellent	3	15%
Assez bien	14	70%
Moyennement	3	15%
Mal	0	00%
Total	20	100%

**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Figure N°16 :** la présentation de l'attitude des salariés vis- à vis le respect et la reconnaissance



**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

## Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ

**Commentaire :** Le tableau et le graphique montrent que la grande majorité des enquêtes trouve que la reconnaissance au sein de l'entreprise est moyennement bien avec un taux de 70% et les 30% restant jugement est très bien et excellent au sein de l'entreprise.

Le respect et la reconnaissance au travail revêt une importance cruciale pour instaurer un environnement de travail positif et productif. Les employés ont besoin de se sentir valorisés et reconnus pour leurs contributions afin de se sentir motivés et engagés dans leur travail. Lorsque les employés se sentent appréciés, cela favorise leur satisfaction professionnelle et renforce leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.

### La réparation de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis-à-vis l'augmentation de salaire et son impact sur la performance.

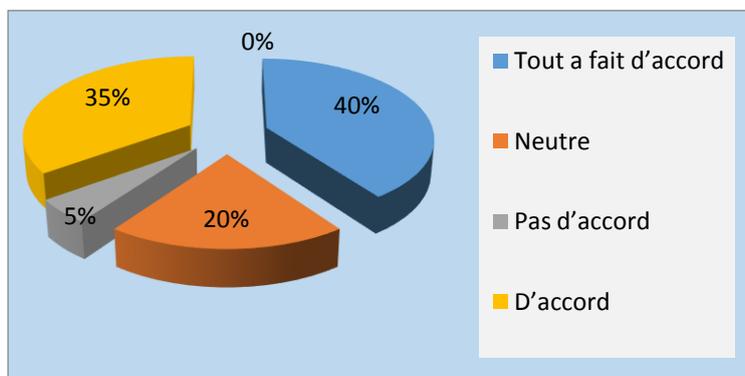
**Question N°13 :** L'augmentation de salaires vous permet-elle d'être plus performant au travail ?

**Tableau N°13 :** la présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'augmentation de salaire et de la performance.

élément	Effectif	Pourcentage
Tout a fait d'accord	8	40%
Neutre	4	20%
Pas d'accord	1	5%
D'accord	7	35%
Pas de tout d'accord	0	00%
Total	20	100%

**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Figure N°17:** la Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'augmentation de salaire et de la performance.



**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

### Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ

**Commentaire :** Le tableau et la figure montrent clairement que les employés qui considèrent que l'augmentation du salaire leur permet d'être plus performants au travail représentent la tranche la plus élevée, soit environ 40 % de l'ensemble des travailleurs interrogés. En revanche, les autres salariés ont exprimé un désaccord, correspondant à la majorité restante.

Cette observation nous conduit à conclure qu'il est crucial de réserver régulièrement les salaires, car un employé motivé dans son travail est susceptible de fournir les meilleures performances. En effet, un salarié motivé est en mesure de donner davantage et de contribuer à la progression de l'entreprise. Cependant, il convient également de souligner que la performance au travail ne dépend pas uniquement de la rémunération. D'autres facteurs tels que la reconnaissance, les opportunités d'avancement, un environnement de travail positif et des tâches stimulantes sont également importants pour maintenir la motivation des employés à long terme. Il est crucial pour les employeurs de reconnaître l'importance de la révision des salaires et de veiller à ce que la rémunération soit équitable entre salariés, ce qui contribue positivement sur la performance de l'entreprise. En investissant dans la motivation et l'engagement des employés, les entreprises peuvent bénéficier d'une main-d'œuvre plus performante, ce qui contribue à la croissance et à la réussite globale de l'entreprise.

#### **La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions de travail au sein de l'entreprise Sonelgaz**

**Question N°14 :** les conditions de travail au sein de Sonelgaz vous aident à être performante ?

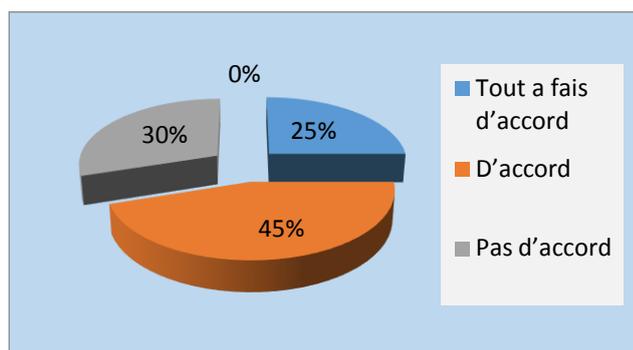
**Tableau N°14 :** la présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions de travail au sein de l'entreprise Sonelgaz vous aide à être performante ?

élément	Effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	5	25%
D'accord	9	45%
Pas d'accord	6	30%
Pas de tout d'accord	0	00%
Total	20	100%

**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

## Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ

Figure N°18 : La présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis les conditions de travail



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Commentaire :** L'analyse du tableau et du graphique indique que la majorité des travailleurs 70% sont tout fait d'accord avec les conditions de travail ou sein de l'entreprise sonalgaz. Cela suggère qu'il y a un lien positif entre la formation et l'amélioration de la performance des salariés. Cependant, 25 % des travailleurs ont exprimé une opinion contraire.

Les conditions de travail jouent un rôle crucial dans la satisfaction, ce qui peut avoir un impact sur leur productivité et leur performance. Des conditions de travail Positives, telles qu'un environnement sûr, des horaires raisonnables, des opportunités de développement professionnel et une communication efficace, peuvent contribuer à améliorer la satisfaction des salariés et, par conséquent, leur performance. Ensuit il est important de noter que les conditions de travail peuvent varier un employé à l'autre et d'un secteur d'activité à l'autre. Ce qui peut être satisfaisant pour certains salariés.

En conclusion, les résultats de notre analyse mettent en évidence plusieurs facteurs importants qui contribuent à la performance au sein de l'entreprise. Tout d'abord, la compétence des salariés est considérée comme l'élément le plus crucial, de plus le suivi au travail et la reconnaissance des efforts

### 4. Axe 04 La Présentation et discussion des résultats sur la relation entre la formation et la performance de l'entreprise.

La relation entre la formation et la performance de l'entreprise est un sujet d'intérêt croissant dans le monde professionnel. Les organisations reconnaissent de plus en plus l'importance de former leurs employés pour améliorer leur efficacité, leurs compétences et leur contribution globale à l'entreprise. Cette présentation se concentre sur l'analyse de cet axe de cet d'un questionnaire visant à évaluer la perception des relations qui peut être existé entre la formation et la performance des ressources humaines (RH).

## Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ

### 4.1 La répartition de l'échantillon selon la relation formation et la performant dans l'exécution de votre travail au sein de l'entreprise

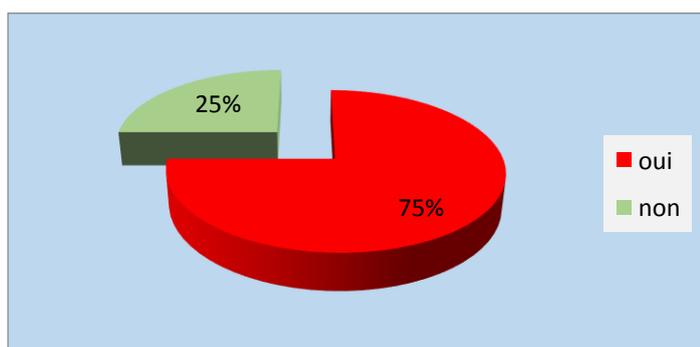
**Question N°15 :** la formation que vous avez suivie vous a-t-elle permis d'être plus performant dans l'exécution de votre travail ?

**Tableau N°15 :** La répartition de l'échantillon selon la formation et la performant dans l'exécution de votre travail.

élément	Effectifs	Personnage
oui	15	75%
non	5	25%
total	20	100%

**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Figure N°19 :** La répartition de l'échantillon selon la formation et la performance dans l'exécution de votre travail.



**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Commentaire :** le tableau et le graphique indiquent que la majorité des travailleurs ont déclaré que la formation les a aidés à être plus performants dans l'exécution de leur travail, avec un taux de 75%. Cependant, 25% des travailleurs ont exprimé une opinion contraire, indiquant que la formation n'a pas amélioré leur performance.

En conclusion, le commentaire souligne que la formation peut contribuer à améliorer la performance des salariés et de l'entreprise. Cependant, il met en évidence l'importance de déterminer les besoins en formation, de suivre une démarche appropriée et d'évaluer l'impact de la formation sur la performance. En d'autres termes, il est nécessaire de prendre en compte les besoins spécifiques des employés et de l'entreprise, de mettre en place une approche adaptée à la formation, et de mesurer l'effet réel de la formation sur la performance globale.

## Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ

### La répartition de l'échantillon selon le lien entre la formation l'amélioration des compétences des salariés

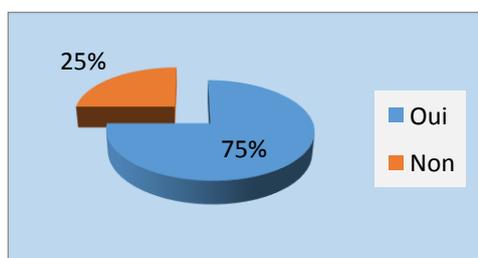
**Question N°16** : De manière générale pensez-vous dire que la formation a permis d'améliorer vos compétences ?

**Tableaux N°16** : La répartition de l'échantillon selon l'amélioration des compétences

élément	Effectifs	Pourcentage
oui	15	75%
non	5	25%
total	20	100%

**Source** : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Figure N°20** : la répartition de l'échantillon selon l'amélioration des compétences



**Source** : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Commentaire** : L'analyse du tableau et du graphique révèle une relation étroite entre la formation et les compétences. Selon les résultats obtenus, la majorité des travailleurs interrogés, soit 75 %, ont affirmé que la formation a permis d'améliorer leurs compétences. Cependant, il est intéressant de noter que 25 % des répondants ont exprimé une opinion contraire. Ces données montrent que la formation joue un rôle important dans le développement des compétences des salariés perfectionnement.

### La répartition de l'échantillon selon le lien entre la formation, la compétence, et la performance de l'entreprise

**Question N°17** : la formation choisie permet –elle de répondre ou besoin de votre entreprise en termes de qualités de travail et de performance ?

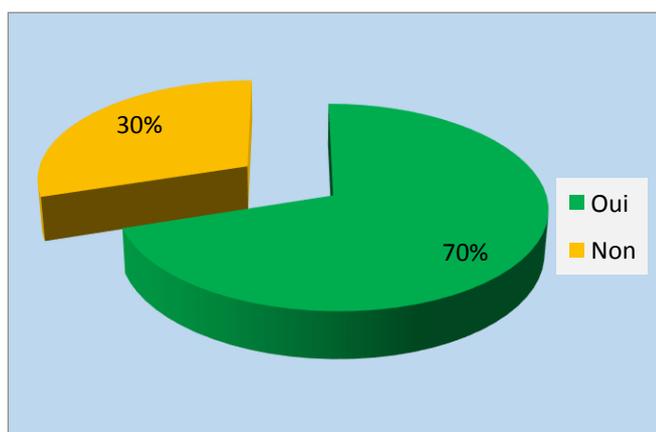
### Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ

**Tableau N°17 :** La réparation de l'échantillon selon la qualité de travail et de performance

Elément	effectifs	Personnages
Oui	14	70%
Non	6	30%
Total	20	100%

**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Figure N°21 :** La réparation de l'échantillon selon la qualité de travail et la performance



**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Commentaires :** la relation entre la formation la compétence et la performance est étroite et complexe .la formation peut avoir un impact significatif sur la compétence des individus, des équipes et des organisations. Il existe un lien étroit entre la formation, les compétences et la performance au travail. Lorsque les employés acquièrent de nouvelles compétences grâce à la formation, ils sont mieux préparés pour relever les défis professionnels et pour contribuer de manière significative aux objectifs de l'entreprise. Une formation bien conçue et pertinente peut améliorer les performances individuelles et collectives, augmenter la productivité et la qualité du travail, et contribuer au succès global de l'organisation

En conclusion, l'analyse des résultats met en évidence l'importance de la formation pour améliorer la performance des employés et de l'entreprise dans son ensemble. Les données indiquent que la majorité des travailleurs ont déclaré que la formation les a aidés à être plus performants dans l'exécution de leur travail, ainsi qu'à améliorer leurs compétences. Cependant, il est essentiel de noter que certains employés ont exprimé une opinion contraire, soulignant ainsi la nécessité de prendre en compte les besoins spécifiques des employés et de l'entreprise lors de la conception de programmes de formation

## **Chapitre III : Cas pratique : l'impact de l'étude de la formation du Personnel sur La performance de l'entreprise SONELGAZ**

---

### **Conclusion :**

En conclusion, l'impact de la formation du personnel sur la performance de l'entreprise Sonelgaz Bejaia a été étudié à travers ce chapitre, qui a abordé la présentation et l'organisation de l'entreprise, la méthodologie de l'enquête et l'analyse des données avec l'interprétation des résultats. L'entreprise Sonelgaz Bejaia a démontré une compréhension solide de l'importance de la formation du personnel dans l'amélioration de sa performance globale. La formation du personnel est considérée comme un levier essentiel pour développer les compétences et les connaissances des employés, et elle est étroitement liée à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Grâce à une méthodologie d'enquête rigoureuse, des données précises ont été recueillies et analysées. Les résultats ont indiqué que la formation du personnel a un impact positif significatif sur la performance de l'entreprise Sonelgaz Bejaia. Les employés formés ont démontré une productivité accrue, une meilleure qualité de travail, une plus grande efficacité opérationnelle et une plus grande satisfaction au travail.

De plus, les données ont révélé que la formation continue et le développement professionnel jouent un rôle clé dans le maintien de la compétitivité de l'entreprise Sonelgaz Bejaia sur le marché. En investissant dans la formation de ses employés, l'entreprise se positionne favorablement pour faire face aux défis actuels et futurs, notamment en matière de technologie et d'innovation.

En résumé, ce chapitre met en évidence l'importance de la formation du personnel dans l'amélioration de la performance de l'entreprise SONELGAZ Bejaia. Les résultats de l'étude suggèrent qu'une formation adéquate des employés contribue à accroître leur compétence et leur productivité, ce qui se traduit par une meilleure performance organisationnelle. Il est recommandé à l'entreprise SONELGAZ Bejaia de continuer à investir dans le développement des compétences de son personnel afin de maintenir un avantage concurrentiel et de favoriser une croissance durable.

# **Conclusion générale**

# Conclusion générale

---

## Conclusion générale

Les évolutions qu'a connu le milieu de travail par l'apparition des nouvelles technologies ont fini par confirmer la valeur du savoir et de l'information comme source de développement pour les entreprises et les salariés.

La formation du personnel est un processus d'apprentissage et de développement des compétences destiné à améliorer les connaissances, les aptitudes et les comportements des employés au sein d'une organisation. Elle vise à renforcer les compétences acquises, à acquérir de nouvelles compétences et à développer les capacités individuelles et collectives des membres du personnel. Elle peut prendre différentes formes, telles que des programmes de formation en classe, des ateliers, des séminaires, des sessions de coaching individuel, des formations en ligne, des stages pratiques, etc.

La performance est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont la même perception de la performance. Elle est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et des objectifs. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière.

Investir dans la formation des employés est essentiel pour améliorer la performance individuelle et organisationnelle. La formation continue permet aux individus de développer leur compétence, d'atteindre leur plein potentiel et de s'adapter aux changements. Cela conduit à une main-d'œuvre plus performante, motivée et engagée, ce qui est bénéfique à la fois pour les employés et pour l'organisation dans son ensemble.

La présentation d'étude porte sur la thématique comment suivant : contribue une politique de la formation à la performance de l'entreprise, nous avons essayé de clarifier, d'abord par une revue de littérature autour de notre problématique les notions clés de notre travail au mieux la réalité du en nous rapprochons du sonelgaz spécifiquement à travers un questionnaire adresse aux employés.

L'évaluation de la formation constitue donc un facteur stratégique mis à la disposition de SONALGAZ pour améliorer, valoriser, développer et permettre un meilleur contrôle des compétences et des performances des salariés .La formation aide à la performance des individus , elle apporte une certaines contribution mais elle reste difficile à mesurer car on ne dispose que de fiche d'évaluation a chaud et à froid pour évaluer son efficacité Cependant, la

## Conclusion générale

---

pertinence de cette dernière dépend du projet qui sera élaboré, de la démarche qui sera suivie et du choix des outils et des méthodes .

L'objet de ce mémoire de recherche a porté sur le la formation du personnel est comme un moyen d'améliorer la performance et atteindre les objectifs de l'entreprise. Afin de mener à bien ce travail, il est important de faire le point sur les éléments qui constituent son contenu, nous avons expliqué dans le (chapitre 01+ chapitre 02) les différents concepts clé tels que la formation et la performance de l'entreprise, mais également le lien entre ces deux dernières. Ensuite, nous avons abordé la problématique, Pour le troisième chapitre, nous avons fait notre stage au sein de l'entreprise SONALGAZ, cette recherche que nous avons effectuée, nous a largement permet de vérifier nos hypothèses et représentée des connaissances à la fois dans la gestion et le fonctionnement de l'entreprise SONALGAZ.

L'étude de l'impact de la formation du personnel sur la performance de l'entreprise au sein de l'entreprise SONALGAZ a permis d'aboutir aux résultats suivants :

La majorité des travailleurs enquêtée dans SONALGAZ est jeune, présentant des perspectives prometteuses en termes de performance et de compétences, étant donné qu'elle a reçu une formation universitaire.

- La formation apparaît comme un élément clé pour améliorer la performance au travail. Lorsque les employés ont accès à des formations pertinentes et de qualité, ils sont mieux préparés pour faire face aux défis et aux exigences de leur poste. Cela peut leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences, de mettre à jour leurs connaissances et d'améliorer leurs performances globales.

- Les conditions de travail ont également été identifiées comme un facteur influent sur la performance. Des conditions de travail favorables, telles qu'un environnement de travail sûr, une bonne organisation du travail et des ressources adéquates, peuvent contribuer à accroître la productivité et la motivation des employés. Des aménagements ergonomiques et des technologies appropriées peuvent également jouer un rôle dans l'amélioration de la performance au travail.

- L'augmentation de salaire est un facteur motivant pour de nombreux employés. Lorsqu'ils sont récompensés financièrement en fonction de leurs performances, cela peut renforcer leur motivation et les encourager à donner le meilleur d'eux-mêmes. Cependant, il convient de noter que l'effet de l'augmentation de salaire sur la performance peut varier d'un individu à l'autre, et que d'autres facteurs non financiers peuvent également influencer la motivation et la satisfaction professionnelle.

## Conclusion générale

---

Notre analyse confirme que la formation, les conditions de travail, l'augmentation de salaire, la motivation intrinsèque et la satisfaction professionnelle sont des facteurs importants contribuant à la performance au travail. Pour maximiser la performance des employés, il est essentiel de prendre en compte ces différents aspects et de mettre en place des politiques et des pratiques qui favorisent leur développement.

**Première hypothèse :** La formation consiste en une structure de processus qui vise à développer les connaissances, les compétences et les aptitudes d'un individu dans un domaine spécifique. Le plan de formation est disponible dans une variété de formats. Tout d'abord, une analyse des principes de formation est réelle pour identifier les lacunes existantes et les compétences requises.

La formation consiste en un processus structuré visant développer les compétences et les connaissances dans un domaine spécifique. L'analyse des principes de formation permet d'identifier les lacunes et les besoins, tandis que le plan de formation propose des méthodes adaptées pour combler ces lacunes et atteindre les objectifs fixés, ainsi nous pouvons confirmer notre première hypothèse.

**Deuxième Hypothèse :** La performance des travailleurs est un sujet essentiel dans le domaine de la gestion des ressources humains. Il s'agit de l'évaluation de la productivité, de l'efficacité et des résultats obtenus par les employés dans le cadre de leurs professionnelles. Ensuite il existe plusieurs facteurs qui influencent la performance des travailleurs au sein d'une entreprise qui sont : le suivi de travail, compétences...etc. Si les employés se sentent valorisés, motivés et ont un sentiment d'accomplissement dans leurs tâches, ils sont plus susceptibles de performer à un niveau élevé.

La performance des travailleurs au sein d'une entreprise est influencée par une multitude de facteurs. Parmi ceux-ci, l'un des éléments essentiels est le niveau de satisfaction au travail. Lorsque les employés se sentent satisfaits, ils sont plus engagés et motivés dans l'accomplissement de leurs tâches. Une satisfaction élevée peut provenir de diverses sources, telles que la reconnaissance des réalisations, les opportunités de croissance professionnelle, un environnement de travail favorable, une rémunération compétitive et des relations positives avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques.

Lorsque les travailleurs se sentent valorisés et appréciés, ils ont tendance à développer un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise et à être plus investis dans leur travail. Cela se traduit généralement par une meilleure productivité, une qualité de travail supérieure et une plus grande efficacité. En revanche, un manque de satisfaction au travail peut conduire à la

## Conclusion générale

---

démotivation, à une baisse de la performance et même à un taux élevé de rotation du personnel

**Troisième hypothèse :** la formation de personnel joue un rôle significatif dans l'amélioration des performances des compétences des employés ce qui permet de répondre aux besoins des entreprises en termes de qualité de travail et de performance de l'entreprise. Ce constat nous amène à confirmer également la seconde hypothèse.

L'étude vise à examiner les différents éléments qui influencent la performance au travail des employés de SONEGAS. Nous explorerons l'effet de la formation sur la performance, l'impact de l'augmentation de salaire, ainsi que l'influence des conditions de travail sur la performance globale. L'objectif est de mieux comprendre comment ces facteurs peuvent améliorer ou entraver la productivité des employés, en tenant compte également d'autres variables pertinentes telles que la motivation et la satisfaction professionnelle. Les résultats obtenus permettront de formuler des recommandations pour favoriser un environnement de travail propice à la performance des employés de l'entreprise SONEGAS. Lorsque les travailleurs se sentent valorisés et appréciés, ils ont tendance à développer un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise et à être plus investis dans leur travail. Cela se traduit généralement par une meilleure productivité, une qualité de travail supérieure et une plus grande efficacité. En revanche, un manque de satisfaction au travail peut conduire à la démotivation, à une baisse de la performance et même à un taux élevé de rotation du personnel.

Le sujet de ce mémoire de recherche porte sur la formation du personnel sur la performance de l'entreprise Sonelgaz comme moyen d'améliorer la performance des ressources humaine. Afin de mener à bien ce travail, il est important de faire le point sur les éléments qui composent son contenu, que nous expliquons dans le premier chapitre et deuxième chapitre les différents objectifs de la formation du personnel et de la performance de l'entreprise se pour de créer un environnement de travail propice à l'engagement et à la réalisation des objectifs organisationnels en favorisant la motivation des employés. Cela se traduit par une performance accrue, une plus grande satisfaction des employés et une meilleure réussite globale de l'organisation. Pour le troisième chapitre, nous avons évalué l'impact de la formation du personnel sur la performance de l'entreprise.

# **Bibliographique**

## **Bibliographique**

### **Les ouvrages**

- ANDY Neely, performance measurement, Mike Gregory et Ken Platts performance Measurement, 2005, édition: Cambridge university press.
- ALAIN Burlaud, Management et contrôle de gestion, édition Foucher, 3ème édition, Paris, 2009.
- ALAIN Meignant. Manager la formation 9ème édition, 2014.
- ANICH Cohen, Toute fonction ressources humaines, 1ère édition. Édition Dunod. Paris.2005.
- ANICH Cohen. Toute la fonction ressources humaines 2ème édition ,2010.
- BELAID Mohand cherif et Jean-François Dunaire., Guide pratique pour la gestion des Ressources humaines. 2ème édition.2009.
- BELAID Mohand cherif, guide pratique de la gestion des ressources humaines, Ed page bleu internationales Alger.2000.
- Bénédicte Briand, Annie Buffeteau - Hejblum, Jean-François Cudelou, Claire Drouet, Annie Mangeot, Marie-Danièle Paillard, Madeleine Regnault, Indicateurs de performance des services documentaires l'expérience d'un groupe de professionnels de l'information Dans Documentaliste-Sciences de l'information 2002/1-2(vol.39).
- BRIGITTE.Doriath, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 3e édition, Dunod, Paris, 2007.
- CHRISTOP Parmentier, L'essentiel de la formation, 2ème édition ,2007
- CHRISTOPHE Parmentier, L'ingénierie de formation, 2ème édition d'organisation, Eyrolles, 2008.
- CITEAU Jean Pierre, Gestion des Ressources Humaines, principe g Généraux et cas pratique ,3ème édition. Dalloz, 2000.
- FERNANDEZ Alain, les nouveaux tableaux de bord des managers, édition d'organisation, paris,2005
- JEAN Luc Faure, Ingénierie de cours master 2 professionnel de science de l'éducation, cned université Lyon 2- université de Rouen.
- JEAN-Pierretaieb, Les tableaux de bord de la gestion sociale, 6ème édition, 2011.
- KALIKA Michel, Structure d'entreprise réalités, déterminants, performance, édition Economica, paris 1988.
- LAHLOU Cherif, gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances, la revue de l'économie & de Management.

- LEBAS M, performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe, Group HEC, Paris, 1998
- PERRTTI Jean Marie, FAQ ressources humaines, Dunod paris.2006.
- PERRTTI, Jean Marie, ressources humaines et gestion de personnel ,2eme édition, éd Vuibert, paris, 1998.
- PIERRE Massot Daniel, Pilotage des compétences et de la formation, 2éme, édition, 2005, paris.
- PIERRE Voyer, Tableau de bord de gestion et indicateur de performance. 2émeEdition, presse de l'université du Québec, 1999.
- ROBERT Samuel. Kaplan et David P. Norton. La mesure de la performance dans les entreprises, un outil clé pour améliorer la productivité et la rentabilité. Harvard Business Review (1992).
- Sidi Ahmad Benraouane le management des ressources humaines, édition n°5020, 2010.
- SOYER jacques, fainsandier Sylvie, fonction, les éditions d'organisation Eyrolles, paris France, 2007.
- SOYER Jacques, fonction de formation, éditions d'organisation. P177, 2007,178.
- SOYER Jacques, Fonction formation, 4émé éditions.
- Sylvie Guerrero, Les outils des ressources humaines ,2éme édition. Dunod. Paris.2004.
- VATIER Raymond, Développement de l'entreprise et promotion des hommes ,4eme édition, Paris, 19960.

**Les thèses et mémoire :**

- KENNOUCHE Samia l'impact de développement durable des ressources humaines sue la performance d'une entreprise 2019.
- L'impact de la gestion des carrières sur la performance des ressources humaines par Mohamed Lamine NACHEF Ecole nationale supérieure de management d'Alger - Master 2 en Management des Ressources Humaines 2020
- ROBERT Racicot, Michel Magnan, François Déry. La mesure de la performance dans les organisations, Presses de l'Université du Québec.2004

### **Les Article :**

- Analyse et proposition d'un cadre de référence Auteur : Françoise Fournier, HafedhBouakez Source : Revue de Gestion des Ressources Humaines (2008).
- ISSOUR Zineb, La performance de l'entreprise, un concept complexe aux multiples dimensions dans projectifs/ Proyéticia/ Projectique2017/2(n17).
- La formation des salariés et la performance organisationnelle : Le cas de quelques entreprises en Tunisie AchouakChouchane, Hanène Louait, Sami Boudabouss Dans Recherches en Sciences de Gestion 2017/3 (N° 120).
- LAHLOU CHERIF, Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances, Revue d'économie et de management.

### **Les Site web :**

- \_ <https://www.semanticscholar.org/paper/295ebc52cc2ac351cd32a82b6238c1f99fbfd3e.c>  
onsulté le 26/05,23H23MN
- \_ <t://databank.banquemoniale.org/source/produit-int%C3%A9rieur-brut-pib->  
23/05/2023,17H30MN

# **Annexe**

**UNIVERSITE ABDERRAHMANNE MIRA FACULTE  
DES SCIENCE ECONOMIQUE, COMMERCIAL ET DES SCIENCES DE GESTION.**

---

**DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION.**

**OPTION : MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMANES.**

**Mémoire de fin de cycle**

**En vue l'obtention du diplôme de master II en science de gestion. Option :**

**Management des ressources humaines.**

**Thème :**

**L'impact du système de motivation sur la performance des ressources humaines.**

**Réalisé par : Moussaoui Fouzia**

**Haddadi Rima**

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle master 02 en gestion, option : management des ressources humaines. Ayant pour thème : L'impact de la formation du personnel sur la performance de l'entreprise On vous sera reconnaissant de bien vouloir répondre aux questions (gestionnaire) avec toute sincérité et pour vous rassurer, les informations données seront utilisées dans un travail purement scientifique et académique.

On vous remercie d'avance pour votre collaboration et votre disponibilité.

**Encadré par : Kennouche Samia.**

**« L'impact de la formation du personnel sur la performance de l'entreprise »**

**Un Questionnaire adressé aux salariés**

**AXE 1 : Données personnelles.**

- 1) le genre : Masculin.  Féminin.
- 2) vous êtes dans quelle tranche d'âge :
- [20 ans – 30 ans]  [31 ans – 40 ans]
- [41 ans – 50 ans]  [51 ans et plus]
- 3) Quel est votre niveau d'instruction :
- Primaire.  Moyen.
- Secondaire.  Universitaire.

**Les donnes professionnelles.**

**AXE 2 : La formation au sein de l'entreprise sonelgaz**

- 4) Avez-vous déjà suivi une formation ?  Oui.  Non.
- 5) Ou avez-vous suivi cette formation ?
- Formation continue
- Formation professionnelle spécialisée (initiales)
- Formation de perfectionnement professionnel
- 6) Avant de participer à la formation avez-vous rencontré des difficultés dans l'exécution des tâches ?
- Oui  Non
- 7) Après la formation votre Niveau de connaissance et votre rendement s'est-il ?
- Beaucoup améliorer  peu améliorer
- Pas de changement  Autre

8) Avez-vous été choisis pour cette formation suite à une ?

Demande individuel.  La décision de la hiérarchie.  Autre.

9) la formation a-t-elle répondu à vos attentes ?

Oui parfaitement.  Plus ou moins.

Non pas vraiment.  Pas du tout.

### **AXE3 : La performance au sein de l'entreprise**

(L'avis des travailleurs sur les éléments qui le rend performante)

10) Quel sont les éléments qui vous rend performant dans votre travail ?

La formation

Le respect et la reconnaissance

La compétence

Le suivi de travail

Les incitations

La concurrence entre les salariés sur les postes clés dans l'entreprise

La reconnaissance des efforts

Autres

11) Est-ce que la formation augmente votre performance au travail ?

Oui  Non

12) Comment trouvez-vous le respect et la reconnaissance au sein de votre entreprise ?

Excellent  moyennement

Très bien  Mal

13) L'augmentation du salaire vous permet-elle d'être plus performant au travail ?

Tout à fait d'accord  neutre  pas d'accord

Pas du tout d'accord  d'accord

14) les conditions du travail au sein de sonelgaz vous aident à être performante ?

Tout a fait d'accord.  Pas d'accord.

D'accorde.  Pas de tout d'accord.

**AXE 4 : La relation entre la formation et la performance**

15) la formation que vous avez suivie vous a-t-elle permis d'être plus performant dans l'exécution de votre travail ?

.....

16) De manière général pensez-vous dire que la formation à permis d'améliorer vos compétences ?

.....

17) la formation choisie permet –elle de répondre au besoin de votre entreprise en termes de qualités de travail et de performance ?

.....

# **Tables des matières**

## Tables des matières

**Remerciements**

**Dédicaces**

**La liste des abréviations**

**La Liste des figures**

**La Liste de tableaux**

**Sommaire**

Introduction général ..... 1

**Chapitre I : La gestion de La formation au sein de l'entreprise**

**Introduction..... 5**

**Section 01 : Les fondements de La formation ..... 5**

1. La définition de la formation ..... 5

2. Les objectifs de la formation..... 6

3. Les types de formation..... 7

    La formation continue..... 7

    La formation professionnelle spécialisée..... 7

    La formation de perfectionnement professionnel ..... 8

4. Les actions de la formation ..... 8

**Section 02 : La politique de formation et Le plan de formation..... 9**

1. La définition d'une politique de formation ..... 9

2. Les étapes de la construction de la politique de formation ..... 9

3. Les facteurs d'élaboration de la politique de formation ..... 11

4. L'élaboration d'un plan de formation ..... 11

    La définition de plan de formation..... 11

Les objectifs de plan de formation.....	12
La construction de plan de formation .....	12
Les étapes du plan de formation .....	13
: Phase 01 : L'analyse des besoins de formation .....	13
: Phase 02 : La conception de la formation.....	15
: Phase 03 : La réalisation de la formation.....	15
: Phase 04 : L'évaluation de la formation .....	16
Les étapes de suivi de plan de formation .....	18
Les types de suivi.....	18
L'évaluation des actions de formation.....	19
<b>Section 03 : Les indicateurs de La mesure de La formation.....</b>	<b>20</b>
1. La définition des indicateurs de la mesure de la formation .....	20
2. Les différents indicateurs de la mesure de la formation .....	20
Le Taux de participation de la formation.....	20
Le Taux de satisfaction des salariés.....	20
Le Taux réussite de formation .....	21
Le retour sur investissement .....	21
L'application des compétences .....	21
Le Taux de performances ressources humaines.....	21
<b>Conclusion .....</b>	<b>22</b>
<b>Chapitre II : La performance de l'entreprise</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>23</b>
<b>Section 01 : Les notions générales sur La performance de l'entreprise .....</b>	<b>24</b>
1. La définition de la performance .....	24

2. Les composantes de la performance .....	25
L'efficacité.....	25
L'efficience.....	25
L'économie .....	25
La pertinence.....	26
3. Les différentes dimensions de la performance.....	26
La performance économique.....	26
La performance financière .....	26
La performance sociale .....	26
La performance humaine .....	27
La performance managériale.....	27
La performance organisationnelle.....	27
La performance technologique .....	28
La performance commerciale .....	28
La performance sociétale .....	28
La performance stratégique.....	29
4. Les types de la performance .....	29
<b>Section 2 : La mesure de La performance d'entreprise .....</b>	<b>30</b>
1. La définition de la mesure de la performance.....	31
2. L'objectif de la mesure de la performance .....	31
3. Les critères de mesure de la performance.....	32
Les critères quantitatifs .....	32
Les critères qualitatifs .....	32
4. Les principaux indicateurs de la mesure de la performance .....	33
Les principaux indicateurs de la ressource humaine.....	33
Indicateurs de performance économique de l'entreprise .....	33
5. Les différents types d'indicateur de la performance.....	36

Les indicateurs structurels.....	36
Les indicateurs de recrutement .....	36
Les indicateurs de la formation.....	36
Les indicateurs du climat social.....	37
<b>Section 3 : Le lien entre La formation du personnel et La performance de l’entreprise .....</b>	<b>39</b>
1. La détermination du lien entre la formation du personnel et la performance de l’entreprise ...	39
2. Les principes indicateurs qui expliquent la relation entre la formation du personnel et la performance de l’entreprise .....	40
Taux de rétention du personnel formé .....	40
Taux de productivité .....	40
Niveau de satisfaction des clients .....	40
Taux d'absentéisme .....	40
Taux de rotation du personnel.....	40
Taux de progression de carrière .....	40
<b>Conclusion .....</b>	<b>40</b>
 <b>Chapitre III : Cas Pratique : L’étude de l’impact de La formation du personnel sur La performance de L’entreprise SONELGAZ Bejaia</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>42</b>
 <b>Section 1 : La Présentation et l’organisation de l’entreprise SONELGAZ.....</b>	
1. La présentation de l’entreprise SONELGAZ.....	42
2. Organisation de la SONELGAZ .....	43
3. La présentation de la Société de Distribution de l’électricité et du gaz de l’Est (SDE) et de Direction de Distribution de Bejaia.....	44
Présentation de la SDE .....	44
Présentation de la Direction de Distribution de Bejaia.....	44
Les différentes structures de la SDE DD BEJAIA.....	45
La présentation de la Division Ressources Humaines (DRH) .....	46
4. Les missions et attributions de La Société de Distribution de l’électricité et du gaz, la	

Direction de Distribution BEJAIA .....	48
Missions du La Société de Distribution de l'électricité et du gaz, la Direction de Distribution BEJAIA.....	48
Attributions de la SDE DD BEJAIA .....	48
<b>Section 02 : La méthodologie de l'enquête.....</b>	<b>49</b>
1. La population étudiée.....	49
2. La définition d'échantillons .....	50
3. L'objectif de l'enquête .....	50
4. La démarche méthodologique.....	50
Présentation de questionnaire .....	50
La technique de questionnaire .....	51
La conception des questionnaires .....	52
5. La technique d'échantillonnage .....	53
6. La Présentation de l'échantillonnage .....	53
<b>Section 03 : Analyse des données et interprétation des résultats.....</b>	<b>54</b>
1. Axe 1 : L'analyse des données personnelles des enquêtes .....	54
2. Axe2 : La présentation et La discussion des résultats sur la formation des salaires .....	57
3. Axe3 : La présentation et la discussion des résultats sur la performance au sein de l'entreprise .....	63
4. Axe4 : La présentation et la discussion des résultats sur la relation entre la formation et la performance de l'entrepris .....	70
Conclusion .....	73
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>75</b>

## **Bibliographie**

## **Annexe**

## **Table des Métiers**

## **Résumé**

**Résumé :**

Notre travail consiste à démontrer la formation du personnel est un processus par lequel les employés acquièrent des connaissances, des compétences et des aptitudes spécifiques qui peuvent être appliquées dans leur travail. Lorsque les employés sont correctement formés, cela peut avoir un impact positif sur la performance globale de l'entreprise. Les recherches ont démontré que la formation du personnel peut améliorer la productivité, la qualité du travail, l'efficacité opérationnelle et la satisfaction des clients.

Dans ce présent travail, la question autour de laquelle s'articule notre problématique est la suivante : Comment contribue une politique de la formation à la performance de l'entreprise ? Une politique de formation bien conçue et mise en œuvre peut jouer un rôle crucial dans l'amélioration de la performance d'une entreprise. Tout d'abord, la formation permet de renforcer les compétences et les connaissances des employés, ce qui les rend plus aptes à accomplir leurs tâches avec efficacité et précision. Lorsque les employés sont bien formés, ils sont plus en mesure de relever les défis liés à leur poste et d'atteindre les objectifs fixés. En outre, une politique de formation efficace peut contribuer à réduire les erreurs et les risques associés aux activités de l'entreprise. Les employés formés sont mieux informés sur les meilleures pratiques, les normes de sécurité et les procédures opérationnelles, ce qui réduit les incidents et les accidents. Cela peut entraîner une diminution des coûts liés aux erreurs et aux réparations, ainsi qu'à une amélioration de la qualité des produits ou services fournis.

**Les mots clés :** La formation, la performance, les compétences, les connaissances.

**Abstract:**

Our job is to demonstrate staff training is a process by which employees acquire specific knowledge, skills and abilities that can be applied in their work. When employees are properly trained, it can have a positive impact on overall business performance. Research has shown that staff training can improve productivity, work quality, operational efficiency and customer satisfaction.

In this present work, the question around which our problematic is articulated is the following: How does a training policy contribute to the performance of the company? A well-designed and implemented training policy can play a crucial role in improving a company's performance. First, training builds the skills and knowledge of employees, making them better able to perform their tasks efficiently and accurately. When employees are well trained, they are better able to meet job challenges and achieve set goals. In addition, an effective training policy can help reduce errors and risks associated with company operations. 'business. Trained employees are better informed on best practices, safety standards and operational procedures, which reduces incidents and accidents. This can lead to lower costs related to errors and repairs, as well as an improvement in the quality of the products or services provided.

**Key words:** Training, performance, skills, knowledge.