

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de

Gestion Département des Sciences de Gestion

MÉMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Option : Management des ressources humaines

THÈME :

L'impact de la formation des employés sur la performance d'entreprise

Etude de cas :

« Sonatrach RTC »

Préparé par :

- OUBOUZID Laldja
- SENOUNE Leticia

Dirigé par :

- **Dr. BOUROUAHA Abdelhammid**

Date de soutenance : 08/Juin / 2026

Jury :

Présidente : Mme. MOULAI Sabrina

Examineur : M. BENDJOUDI Ali

Encadrant : M. BOUROUAHA Abdelhammid

Année Universitaire : 2025/2026

Remerciements

Au terme de ce travail, nous rendons d'abord grâce à Dieu, le Tout-Puissant, pour nous avoir donné la force, la santé et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce modeste projet et ce, malgré les difficultés rencontrées.

Par ailleurs, nous exprimons notre profonde et sincère reconnaissance à tous ceux qui de près ou de loin nous ont aidé dans la réalisation de ce travail, notamment nos enseignants, qui nous ont dispensé une formation de qualité et de précieux conseils durant notre cursus universitaire.

Aussi, nous adressons une gratitude toute particulière à notre encadrant universitaire, Monsieur **BOUROUHA Abdelhamid** pour son accompagnement rigoureux, sa disponibilité constante, ses orientations pertinentes, sa patience et surtout la confiance mutuelle qui, s'est établie entre nous tout au long de ce travail..

De même, nous exprimons également notre profonde reconnaissance à notre encadrant de stage, Monsieur **KERNOU Settari**, cadre à Sonatrach pour son accueil chaleureux, sa bienveillance, sa disponibilité et la qualité de son encadrement durant la période de stage que nous avons passé au sein de cette grande Entreprise Sonatrach.

Nous remercions également l'ensemble du personnel de cette entreprise pour nous avoir facilité notre intégration, notamment les personnes qui malgré leur charge de travail ont fourni des efforts pour renseigner les questionnaires qui leur ont été remis.

Enfin, nous n'oublions pas toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce modeste mémoire, à qui nous exprimons notre sincère gratitude et notre profond respect.

DEDICACES

Dédicace – Leticia

Je dédie ce mémoire de fin d'études, qui est pour moi très important car il représente le parcours de mes études depuis le début jusqu'à la fin, pour toute ma famille sans exception.

D'abord à mes chers parents, qui ont consenti de grands sacrifices et leurs soutiens indéfectibles durant toute mes études.

Aussi, à mes sœurs ainsi qu'à frère JUGURTHA et mon amie KENZA pour leurs conseils et encouragements importants.

Je vous exprime ma profonde gratitude et toute ma reconnaissance.

Leticia

Dédicace – Laldja

Je dédie ce travail à mes chers parents, pour leur amour inconditionnel, leurs sacrifices et leur soutien sans limite, qui m'ont permis d'atteindre ce niveau.

À mes frères et sœurs, pour leur présence, leurs encouragements et la force qu'ils m'ont toujours apportés.

À mes amies, pour leur fidélité, leur aide précieuse et les beaux moments partagés tout au long de cette expérience.

Laldja

Liste des abréviations :

DRH : Direction des Ressources Humaines.

EBE : Excédent Brut d'Exploitation.

E&P : Exploration et Production.

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

HSE : Hygiène, Sécurité, Environnement.

KPI : Key Performance Indicator (Indicateur clé de performance).

LQS : Liquéfaction-Séparation.

OIT : Organisation Internationale du Travail.

PSE : Performance Sociétale des Entreprises.

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises.

RTC : Région Transport Centre.

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication.

TRC : Transport par Canalisation.

Liste des tableaux

Tableau	Titre	Page
01	La répartition des résultats selon le sexe.	39
02	La répartition des résultats selon l'âge.	39
03	La répartition des répondants selon la situation familiale	40
04	La répartition des répondants selon le niveau d'études.	40
05	La répartition des répondants selon l'ancienneté.	41
06	La répartition des répondants selon le type de poste.	42
07	Modalités des propositions des formation au sein de Sonatrach	43
08	Accessibilité des formations au sein de Sonatrach.	43
09	La répartition des répondants selon le poste occupé dans la phase de sélection pour la formation.	44
10	L'encouragement de la formation dans Sonatrach.	45
11	La répartition des répondants selon la nature de la formation	46
12	La répartition des répondants selon l'engagement signé après formation	46
13	La répartition des répondants selon la répétitives des formations.	47
14	Lieux de réalisation des formations.	48
15	La répartition des répondants selon l'amélioration et sa nature après formation	49
16	Sa nature après formation.	49
17	La répartition des répondants selon l'évaluation de la formation.	50
18	Adaptation des formations aux exigences du poste	51
19	La répartition des répondants selon la correspondance du contenu des formation aux besoin réels du terrain.	52

20	La répartition des répondants selon l'alignement de la formation avec les objectif du service.	52
21	La répartition des répondants selon l'évaluation de leur de performance après la formation	53
22	La répartition des répondants selon la amélioré de la capacité à exécuter les tâches complexes après formation	54
23	La répartition des répondants selon l'amélioration de l'autonomie dans le travail après	55
24	La répartition des répondants selon l'amélioration de la capacité à résoudre des problèmes professionnels	56
25	La répartition des répondants selon la contribution de la formation à l'amélioration de la performance globale.	57
26	La répartition des répondants selon l'amélioré de la qualité des services fournis par le RTC.	58
27	La répartition des répondants selon l'amélioration de la coordination entre les équipes grâce à la formation.	59
28	La répartition des répondants selon la contribution de la formation à la réalisation des objectifs stratégique de Sonatrach.	60
29	La répartition des répondants selon le degré d'influence de la formation sur la performance globale.	61
30	La répartition des répondants selon le principal apport de la formation sur leur travail ?	62

Liste des Figures

Figure	Titre	Page
01	Le processus de la formation.	18
02	Situation géographique	31
03	Organigramme de la région RTC/Béjaia.	34
04	Organigramme du département ressources humaine.	35
05	Fiche de la nature, du type et du code de la formation.	49

SOMMAIRE

Remerciements

DEDICACES

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des Figures

Introduction générale..... 1

Chapitre I: Cadre théorique de la formation en entreprise

Introduction 4

Section 1 : la performance de l'entreprise 4

La Section2 : la formation des employés :..... 13

Section3 : la relation entre formation et performance : 22

Conclusion.....26

Chapitre II: Cadre pratique

Introduction 27

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil 27

**Section 2: Analyse de l'impact de la formation sur la performance au sein de Sonatrach .
..... 36**

Section 03 : Analyse des données et interprétation des résultats 39

Conclusion:..... 65

Conclusion générale..... 66

Bibliographie

Annexes

Introduction générale

Les organisations d'aujourd'hui évoluent dans un environnement de plus en plus complexe, marqué par des changements rapides, une concurrence accrue ainsi que des exigences élevées en matière de qualité et d'efficacité. Dans ce contexte, la réussite des entreprises ne dépend plus uniquement des ressources matérielles et financières, mais également de la capacité des ressources humaines à s'adapter aux évolutions, notamment celles technologiques et aussi à répondre efficacement aux objectifs fixés

La formation professionnelle est considérée dans la littérature en gestion des ressources humaines comme un levier essentiel de développement des compétences des salariés. Selon la théorie du capital humain développée par Becker (1964)¹, la formation représente un investissement qui permet d'améliorer les connaissances et les capacités des employés, augmentant ainsi leur valeur productive au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, la performance de l'entreprise est un concept multidimensionnel qui englobe les résultats économiques, organisationnels et sociaux. Selon Annick Bourguignon (1995),² elle correspond au degré d'atteinte des objectifs fixés par l'organisation. La performance dépend en grande partie de la qualité des ressources humaines ainsi que de leur capacité à accomplir efficacement les missions confiées.

De nombreuses recherches ont démontré l'existence d'une relation étroite entre la formation et la performance de l'entreprise. En effet, la formation permet d'améliorer les compétences professionnelles, de renforcer la motivation des employés et d'accroître l'efficacité du travail. Elle contribue également à l'amélioration de la productivité et de la qualité des services rendus. Toutefois, l'efficacité des actions de formation dépend principalement de leur adéquation avec les besoins réels de l'entreprise et des employés.

Dans les grandes entreprises industrielles, notamment dans le secteur des hydrocarbures, la formation occupe une place particulièrement importante en raison de la nature technique et de la sensibilité des activités exercées. Ces entreprises ont besoin d'un personnel qualifié capable d'assurer un travail efficace, sécurisé et conforme aux exigences professionnelles. Dans cette

¹ BECKER Gary S. (1964), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Columbia University Press, New Yorkp. 1–60

² BOURGUIGNON Annick (1995), *Peut-on définir la performance ?*, Revue Française de Gestion, n° 104, p. 61-71

perspective, Sonatrach accorde une attention particulière au développement des compétences de ses employés à travers différentes actions de formation. Nous citerons à titre d'exemple la Région Transport Centre/ SONATRACH (RTC) de Béjaïa relevant de l'activité transport par canalisation, où nous avons effectué notre stage, celle-ci met également en œuvre plusieurs programmes de formation destinés à améliorer les compétences des travailleurs et à renforcer la qualité du travail au sein de l'entreprise.

Dans ce cadre, nous avons examiné la problématique principale suivante :

Dans quelle mesure la formation professionnelle influence-t-elle la performance des employés ?

Pour examiner cette problématique, plusieurs questions secondaires peuvent être posées :

- La formation permet-elle d'améliorer les compétences des employés ?
- La formation contribue-t-elle à améliorer la qualité du travail et la productivité ?
- Quel est l'impact de la formation sur la performance organisationnelle ?

Afin de répondre à ces interrogations, les hypothèses suivantes ont été formulées :

- **H1** : La formation contribue significativement au développement des compétences des employés.
- **H2** : La formation exerce un effet positif sur l'amélioration de la performance individuelle des salariés.
- **H3** : La formation a un impact positif sur la performance organisationnelle de l'entreprise.

Cette étude repose sur une démarche méthodologique fondée sur la collecte, le traitement et l'analyse des données recueillies au sein de l'entreprise SONATRACH/ Région Transport Centre de Béjaïa. Afin de mieux comprendre l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise, une enquête de terrain a été réalisée auprès des employés à l'aide de questionnaires destinés à recueillir leurs avis et leurs perceptions concernant les actions de formation mises en place. Les données obtenues ont ensuite été analysées afin d'identifier la relation entre la formation, le développement des compétences et l'amélioration de la performance au travail.

Enfin, ce travail est structuré en deux chapitres. Le premier chapitre présente le cadre théorique de l'étude en abordant les concepts liés à la formation, à la performance ainsi qu'à la relation entre ces deux variables. Le second chapitre est consacré au cadre pratique ; il porte sur la présentation de l'organisme d'accueil, la méthodologie adoptée ainsi que l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus à partir de l'enquête (questionnaires) réalisée sur le terrain.

Chapitre I :

Cadre théorique de la formation en entreprise

Introduction

Ce chapitre présente le cadre théorique de l'étude portant sur la relation entre la formation et la performance en entreprise. Dans un contexte marqué par la concurrence et les changements organisationnels, la performance devient un enjeu majeur pour les organisations. La formation est alors considérée comme un outil essentiel de développement des compétences et d'amélioration continue des ressources humaines. Le chapitre est structuré en trois sections : la performance de l'entreprise, la formation des employés et la relation entre formation et performance.

Section 1 : la performance de l'entreprise

La performance de l'entreprise désigne sa capacité à atteindre ses objectifs de façon efficace et durable. Elle ne concerne pas seulement les résultats financiers, mais aussi les aspects humains, organisationnels et stratégiques. Comprendre cette notion permet d'identifier les facteurs de réussite de l'entreprise dans un environnement en évolution.

1.1.1 Définition de la performance

La performance est définie comme étant le résultat d'une action, c'est-à-dire l'aboutissement d'un processus auquel sont associés un certain nombre d'actions, il ne se limite pas seulement au résultat obtenu mais elle est étroitement liée avec les efforts déployés dans le temps.

Selon Norbert Sillamy (1980)³ la performance est la mise en œuvre d'une aptitude et le résultat de cette action, à partir duquel on peut déduire les capacités d'un individu dans un domaine donné ». Cette définition met en évidence que la performance ne concerne pas seulement ce qui est accompli, mais aussi la manière dont cela est réalisé, ce qui en fait un concept complexe et multidimensionnel.

³ **SILLAMY Norbert (1980)**, *Dictionnaire de la psychologie*, Larousse, Paris.

Dans le même sens, Annick Bourguignon (2000)⁴ définit la performance comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs ». Cette réalisation peut être comprise soit comme un résultat final, soit comme le processus qui conduit à ce résultat .

Par ailleurs, la performance comporte deux grandes dimensions :

- Une dimension quantitative, mesurable à l'aide d'indicateurs chiffrés (nombre de ventes, productivité, respect des délais, etc.) ;
- Une dimension qualitative, qui regroupe des aspects non mesurables directement tels que la créativité, la qualité des relations, l'adaptabilité ou encore la rigueur.

On parle de performance durable lorsque l'entreprise parvient à maintenir ou à améliorer ses résultats sur le long terme, tout en optimisant l'utilisation de ses ressources et en respectant ses contraintes organisationnelles.

1.1.2 .Les différentes dimensions de la performance

Selon Cherif Lahlo⁵ : « la performance de l'entreprise est un concept multidimensionnel qui regroupe plusieurs dimensions complémentaires permettant d'évaluer l'efficacité globale de l'organisation. » ,ceci permet donc d'analyser la situation de l'entreprise

1.1.2.1.La performance économique

La performance économique désigne la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs fixés de production et de croissance en optimisant l'utilisation de ses diverses ressources. Elle se base sur les critères d'efficacité pour l'obtention des résultats et d'efficience (minimiser les coûts) et ce à travers des indicateurs financiers.

⁴ OURGUIGNON Annick (2000), *Performance et contrôle de gestion*, dans *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica, Paris, pp. 931-941.

⁵ LAHLOU C., gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances, la revue de l'économie & den Management,édition economica ,1988 N°. P15.

1.1.2.2.La performance financière

La performance financière est la capacité de l'entreprise à assurer sa rentabilité et à maintenir son équilibre financier. Elle est généralement évaluée à travers des indicateurs financiers tels que le résultat net, la rentabilité des investissements ou encore la capacité d'autofinancement.

1.1.2.3.La performance humaine

La performance humaine est la capacité d'individus ou d'équipes à atteindre des objectifs, elle se caractérise par la motivation, l'implication, la compétence et la satisfaction des salariés et des collaborateurs, qui contribuent directement à l'atteinte des objectifs organisationnels.

1.1.2.4.La performance sociale

La performance sociale reflète l'impact d'une entreprise sur ses salariés et la société, c'est-à-dire la qualité du climat social au sein de l'entreprise. Elle prend en compte les relations entre les employés, les conditions de travail, ainsi que le niveau de dialogue social et de cohésion inter de travail, la formation, la santé, la diversité et la rémunération. Elle est un facteur clé de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et un levier de compétitivité, améliorant la réputation et la motivation, ce qui favorise la rentabilité financière.

1.1.2.5.La performance managériale

La performance managériale est la capacité des dirigeants et des managers à conduire efficacement les équipes vers l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise. Selon Michel Lebas (1998),⁶ elle repose sur la qualité du leadership, la prise de décision, la communication et la mobilisation des ressources humaines.

1.1.2.6.La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est liée à l'efficacité de la structure interne de l'entreprise en élaborant des plans permettant l'atteinte des objectifs fixés avec l'optimisation des différentes ressources (humaines, financières, matérielles). **Selon Kalika M⁷** elle peut être

⁶ LEBAS M, performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe, Group HEC, Paris, 1998

⁷ KALIKA Michel, Structure d'entreprise réalités, déterminants, performance, édition Economica, Paris 1988, P 340.

appréciée à travers le respect de la structure formelle, la qualité des relations entre les services, la circulation de l'information et la flexibilité organisationnelle.

1.1.2.7. La performance technologique

La performance technologique traduit la capacité de l'entreprise à intégrer et à développer des méthodes innovantes pour améliorer ses activités. Elle se manifeste par l'introduction des nouvelles TIC (Technologie de l'Information et de Communication), l'automatisation des processus et le développement de compétences techniques.

1.1.2.8. La performance commerciale

La performance commerciale correspond à la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs de vente (chiffre d'affaires, marges, parts de marché) et à répondre aux attentes du marché. Elle se mesure à travers la satisfaction des clients, la fidélisation. Elle repose sur le pilotage d'indicateurs clés (KPI) comme le taux de conversion, la productivité commerciale et la rentabilité. L'optimisation passe par des méthodes structurées, des outils CRM et la formation des équipes

1.1.2.9. La performance sociétale

La performance sociétale des entreprises (PSE) mesure l'engagement de l'entreprise envers la société et l'environnement qui se traduit par des actions RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) Elle inclut aussi le bien-être des salariés, éthique, et durabilité, souvent mesurée par des indicateurs précis (accidents du travail, parité).

1.1.2.10. La performance stratégique

La performance stratégique est la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs sur le long terme afin d'assurer sa pérennité. Elle se repose sur l'efficacité du management à créer de la valeur ajoutée en s'appuyant sur des indicateurs clés de performance (KPI) et le Balanced Scorecard.

Les **KPI (Key Performance Indicators)** sont des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs qui permettent de mesurer le degré d'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise, tels que la rentabilité, la productivité ou la satisfaction des clients.

Le **Balanced Scorecard (tableau de bord prospectif)** est une méthode de pilotage stratégique qui permet de traduire la vision de l'entreprise en objectifs opérationnels à travers quatre dimensions principales : financière, clients, processus internes, et apprentissage organisationnel. Il aide ainsi à suivre constamment la performance globale de manière équilibrée en situant les écarts entre le réalisés et le prévu

1.1.3. Les indicateurs de mesure de la performance

Les indicateurs de mesure de la performance sont des instruments ou KPI (Key Performance Indicator) qui permettent à une organisation de suivre ses activités et de mesurer si les résultats obtenus correspondent aux objectifs fixés. Ils servent aussi à repérer les points à améliorer et à guider les décisions pour rendre l'entreprise plus efficace. Chaque domaine de l'entreprise peut avoir ses propres indicateurs adaptés à ses missions.

1.1.3.1. Les indicateurs de performance des ressources humaines

Afin d'évaluer l'efficacité de la gestion des ressources humaines ainsi que la contribution des salariés à la performance globale de l'entreprise, il est nécessaire de recourir aux indicateurs de performance présentés ci-dessous :

Turnover du personnel : il indique le nombre d'employés qui quittent l'entreprise sur une période donnée. Un taux élevé signifie des problèmes de fidélisation ou de satisfaction des employés.

Absentéisme : cet indicateur nous renseigne sur la part du temps de travail perdu pour cause de maladies, congés ou autres absences,

Investissement dans le recrutement : c'est le coût global nécessaire pour intégrer de nouveaux employés, depuis la recherche jusqu'à l'intégration.

Engagement et satisfaction des employés : évalue le niveau d'implication des salariés dans la réalisation des objectifs de l'entreprise et leur motivation grâce à des enquêtes ou des entretiens.

Délai moyen de recrutement : c'est le temps moyen pour pourvoir un poste vacant, depuis la création jusqu'à la fin du processus de recrutement.

Formation et développement des compétences : ce paramètre nous permet d'évaluer les efforts de l'entreprise dans le cadre des qualifications et du savoir-faire de son personnel.

Ces indicateurs doivent être scrupuleusement suivis pour pouvoir prendre en temps opportun les mesures appropriées en cas d'écarts jugés négatifs.

1.1.3.2. Les indicateurs de performance économique

Ces indicateurs nous permettent d'évaluer la création de valeur et l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses ressources.

Marge commerciale : c'est la différence entre le prix de vente et le coût d'achat des produits ou services, indiquant la rentabilité des ventes.

Volume de production : il s'agit du total des biens ou services produits durant une période donnée.

Valeur ajoutée : richesse réelle générée par l'entreprise après déduction des coûts des biens et services achetés à des tiers.

Excédent brut d'exploitation (EBE) : mesure les résultats générés par l'activité principale avant les impôts et charges financières.

Résultat financier : c'est la différence entre les produits financiers (gains) et les charges financières (coûts) d'une entreprise, il mesure l'impact des choix de financement sur le résultat de l'entreprise.

Résultat courant avant impôts : évalue la rentabilité des activités régulières de l'entreprise.

Résultat exceptionnel : tient compte des événements ponctuels ou non récurrents pouvant affecter la performance. ,

1.1.3.3. Les indicateurs de performance financière

Ils permettent d'apprécier la santé financière et la rentabilité de l'entreprise.

Chiffre d'affaires : montant total des ventes réalisées sur une période.

Marge brute : mesure la rentabilité des opérations principales, comparant le chiffre d'affaires aux coûts directs.

Résultat net : bénéfice restant après paiement de toutes les charges et impôts.

Marge nette : proportion du bénéfice net par rapport au chiffre d'affaires, montrant la rentabilité réelle de l'entreprise.

1.1.4. Les facteurs influençant la performance

La performance d'une entreprise est déterminée par les facteurs ci-dessous:

1.1.4.1. Les facteurs individuels

Les facteurs individuels concernent les caractéristiques propres à l'employé qui influencent directement son niveau de performance.

- **Les compétences et les aptitudes**

Les compétences constituent un élément fondamental du capital humain. Selon Becker (1964), ⁸ le capital humain représente l'ensemble des connaissances, qualifications et expériences qui améliorent la productivité des individus. Les compétences techniques permettent l'exécution correcte des tâches, tandis que les compétences comportementales (soft skills) facilitent la communication, la coopération et l'adaptation. Ainsi, un salarié disposant de compétences adaptées à son poste contribue plus efficacement aux objectifs organisationnels.

- **La motivation**

La motivation est l'un des déterminants les plus étudiés de la performance. Herzberg (1959) ⁹ distingue deux types de facteurs : les facteurs intrinsèques (reconnaissance, accomplissement, responsabilité) et les facteurs extrinsèques (salaire, conditions de travail). Les facteurs intrinsèques jouent un rôle majeur dans l'engagement durable des salariés. De

⁸ **Becker, G. S. (1964).** *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press.

⁹ Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

plus, selon Vroom (1964),¹⁰ la motivation dépend de l'attente de l'individu quant aux résultats de son effort. Ainsi, un salarié motivé fournit généralement un effort plus important, ce qui améliore sa performance.

- **La satisfaction au travail**

La satisfaction au travail reflète le degré d'adéquation entre les attentes du salarié et les conditions réelles de travail. Locke (1976)¹¹ définit comme un état émotionnel positif résultant de l'évaluation de son travail. Une forte satisfaction est généralement associée à une réduction de l'absentéisme et du turnover, ainsi qu'à une meilleure implication dans les tâches. Robbins et Judge (2017)¹² soulignent que la satisfaction est fortement liée à la performance, bien que cette relation puisse être influencée par le contexte organisationnel.

- **1.4 La personnalité et les attitudes**

Les traits de personnalité influencent également la performance individuelle. Selon le modèle des Big Five¹³ (Costa & McCrae, 1992), des dimensions telles que la conscience professionnelle, la stabilité émotionnelle et l'ouverture à l'expérience jouent un rôle important dans le comportement au travail. Une personne consciencieuse est généralement plus organisée, plus fiable et plus performante. De même, une stabilité émotionnelle élevée permet de mieux gérer le stress professionnel.

1.1.4.2. Les facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels regroupent les éléments liés à l'environnement interne de l'entreprise et aux pratiques de gestion des ressources humaines.

- **Le style de leadership**

Le leadership influence fortement la performance des salariés. Selon le modèle de Vroom et Yetton (1973¹⁴), un style de leadership participatif améliore la qualité des décisions et

¹⁰ Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

¹¹ Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

¹² Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Harlow: Pearson Education

¹³ Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26-34.

¹⁴ Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

favorise l'implication des employés. De plus, Bass (1985)¹⁵ distingue le leadership transformationnel, qui inspire et motive les salariés, du leadership transactionnel basé sur les récompenses. Le leadership transformationnel est généralement associé à une performance plus élevée.

- **La formation et le développement**

La formation constitue un levier stratégique du développement des compétences. Selon Noe¹⁶(2010), la formation permet d'améliorer les connaissances, les compétences et les attitudes nécessaires à l'amélioration de la performance. Dans les organisations industrielles et publiques (ex : entreprises pétrolières comme Sonatrach), la formation continue est essentielle pour suivre les évolutions technologiques et organisationnelles.

- **Les conditions de travail**

Les conditions de travail influencent directement la performance. Hackman et Oldham (1976),¹⁷ dans leur modèle des caractéristiques du travail, montrent que l'autonomie, la variété des tâches et le feedback améliorent la motivation et la performance. Des conditions de travail défavorables (stress, surcharge, manque de ressources) peuvent au contraire réduire l'efficacité des salariés.

- **Le système de rémunération**

Le système de rémunération joue un rôle de motivation et de reconnaissance. Adams (1963),¹⁸ dans sa théorie de l'équité, explique que les individus comparent leurs efforts et leurs récompenses à ceux des autres. Une perception d'injustice peut entraîner une baisse de motivation et donc de performance. À l'inverse, un système de rémunération équitable et incitatif renforce l'engagement.

¹⁵ Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

¹⁶ Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

¹⁷ Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.

¹⁸ Adams, J. S. (1963). *Toward an understanding of inequity*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>

- **La culture organisationnelle**

La culture organisationnelle, selon Schein (1985),¹⁹ correspond à un ensemble de valeurs, croyances et normes partagées au sein d'une organisation. Une culture forte, basée sur la confiance, la coopération et la reconnaissance, favorise un climat de travail positif et améliore la performance collective.

1.1.4.3 Les facteurs liés à l'environnement externe

- **Le marché du travail**

Le marché du travail influence la disponibilité des compétences et la concurrence entre entreprises. Une forte concurrence pousse les organisations à améliorer leurs pratiques de gestion des ressources humaines pour attirer et retenir les talents.

- **Les conditions économiques**

Les conditions économiques générales influencent la performance organisationnelle et individuelle. Une économie stable favorise la sécurité de l'emploi et la motivation, tandis qu'une situation économique instable peut générer de l'incertitude et réduire l'engagement des salariés.

- **Les avancées technologiques**

Les évolutions technologiques transforment les méthodes de travail et augmentent la productivité. Selon Drucker (1999)²⁰, la technologie est un facteur clé de transformation des organisations modernes. Toutefois, elle nécessite une adaptation continue des compétences et une formation adéquate.

La Section2 : la formation des employés

Dans un environnement professionnel en constante évolution, la formation occupe une place stratégique au sein des organisations. Elle représente un outil essentiel permettant aux entreprises d'améliorer les compétences de leurs employés et d'assurer leur adaptation aux nouvelles exigences du travail. À travers ses différentes formes, la formation contribue au développement du capital humain et à l'amélioration continue de la performance individuelle et collective

¹⁹ Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

²⁰ Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York, NY: HarperBusiness. p. 120–150

1.2.1 Définition de la formation

La formation peut être définie comme un processus structuré et organisé d'apprentissage visant à développer les connaissances, les compétences et les comportements des individus dans un contexte professionnel. Elle regroupe l'ensemble des actions mises en œuvre par une organisation afin de permettre aux salariés d'améliorer leur niveau de qualification, de s'adapter aux exigences de leur poste et de faire face aux évolutions technologiques, économiques et organisationnelles.

En effet, la formation ne se limite pas à la simple transmission de savoirs théoriques. Elle englobe également l'acquisition de savoir-faire pratiques ainsi que le développement de savoir-être, tels que les attitudes, les comportements et les capacités relationnelles. Elle constitue ainsi un moyen essentiel pour renforcer l'employabilité des individus et favoriser leur intégration et leur évolution au sein de l'entreprise.

Selon Alain Meignant (2014)²¹: «"la formation représente un levier stratégique de la gestion des ressources humaines, dans la mesure où elle contribue simultanément au développement des compétences des salariés et à l'amélioration de la performance globale de l'organisation.»

Ainsi, la formation apparaît comme un outil indispensable permettant d'assurer l'adaptation continue des ressources humaines et de soutenir la compétitivité des entreprises dans un environnement en constante évolution.

1.2.2 Les Objectifs de la formation

Les objectifs de la formation représentent les résultats attendus à l'issue d'une action de formation. Ils permettent de définir avec précision ce que l'apprenant doit être capable de réaliser après le processus d'apprentissage.

De manière générale, la formation poursuit plusieurs objectifs, notamment le développement des compétences professionnelles des salariés, l'amélioration de leurs connaissances et de leurs savoir-faire, l'adaptation au poste de travail ainsi que la préparation aux changements organisationnels. Elle vise également à renforcer la performance individuelle et collective au sein de l'entreprise.

²¹ Meignant, A. (2014). *Manager la formation : un nouveau souffle après la réforme de 2014 ? L'ouvrage de référence des professionnels*. Paris : Éditions Liaisons.p. 15–35

Par ailleurs, les objectifs de formation doivent être formulés de manière claire, précise et mesurable, en utilisant des verbes d'action observables tels que « appliquer », « analyser » ou « expliquer ». Cette exigence permet de faciliter l'évaluation des acquis et de vérifier l'efficacité de la formation. À ce titre, cette approche s'inscrit dans la logique de la taxonomie des objectifs pédagogiques proposée par Benjamin Bloom (1956),²² qui met l'accent sur la définition d'objectifs mesurables et hiérarchisés.

1.2.3 Les types de formation

La formation représente un élément essentiel dans le développement des compétences et l'amélioration de la performance des salariés. Elle peut prendre différentes formes selon les objectifs de l'organisation et les besoins des employés.

1.2.3.1 La formation continue

La formation continue correspond à l'ensemble des actions organisées par l'entreprise afin de permettre aux salariés de développer et d'actualiser leurs compétences tout au long de leur parcours professionnel. Elle vise à améliorer durablement les connaissances, les aptitudes, les comportements et les attitudes des employés afin de les adapter aux exigences de leur poste et aux évolutions de l'environnement de travail.

Elle constitue un investissement important pour l'organisation, car elle mobilise des ressources financières, du temps et des compétences spécifiques. Sa mise en œuvre nécessite également une bonne coordination entre les différents acteurs afin d'assurer une gestion efficace des compétences et une cohérence des actions de formation.

Elle permet d'accompagner les salariés dans leur évolution professionnelle et de renforcer leur capacité d'adaptation.

Dans ce cadre, on distingue deux types :

A . La formation de courte durée

La formation de courte durée est une action de formation rapide et ciblée qui vise à ajuster les compétences des salariés en fonction des exigences immédiates du poste de travail occupé ou

²² Bloom, B. S. (1956). *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals*. New York, NY: Longmans, Green p. 17–35

à occuper. Elle permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle en comblant rapidement les écarts entre les compétences existantes et les besoins de l'organisation.

b. La formation de longue durée

La formation de longue durée a pour objectif le développement de compétences nouvelles ou l'approfondissement des connaissances déjà acquises. Elle permet souvent l'obtention d'un diplôme ou d'une certification reconnue. Elle s'inscrit dans une logique de progression professionnelle et d'évolution des qualifications des salariés.

□ Par exemple, un salarié en gestion des ressources humaines peut suivre une formation de master en management des ressources humaines afin d'acquérir de nouvelles compétences en gestion du personnel et obtenir un diplôme universitaire reconnu.

□ Par exemple, un employé dans le domaine de la comptabilité peut suivre une formation longue en expertise comptable pour approfondir ses connaissances et évoluer vers un poste de comptable confirmé ou expert-comptable.

□ Par exemple, un technicien en informatique peut suivre une formation de longue durée en ingénierie des systèmes ou en cybersécurité afin de développer de nouvelles compétences et obtenir une certification professionnelle spécialisée.

1.2.3.2 La formation professionnelle spécialisée (initiale)

La formation initiale correspond au parcours de formation suivi avant l'entrée dans la vie active. Elle permet aux individus d'acquérir les connaissances fondamentales et les compétences de base nécessaires à l'exercice d'un métier.

Elle joue un rôle essentiel dans la préparation à l'emploi, car elle facilite l'intégration professionnelle et constitue une base sur laquelle l'individu pourra construire son expérience et son évolution future.

La formation initiale correspond au parcours de formation suivi avant l'entrée dans la vie active. Elle permet d'acquérir les connaissances fondamentales et les compétences de base nécessaires à l'exercice d'un métier. Elle joue un rôle essentiel dans la préparation à l'emploi, car elle facilite l'intégration professionnelle et constitue une base pour l'évolution future.

Par exemple, un étudiant en gestion des ressources humaines suit une licence universitaire afin d'acquérir les bases en management, droit du travail et organisation des entreprises. De même, un étudiant en comptabilité peut suivre une formation en techniques comptables et financières pour maîtriser les outils nécessaires à l'exercice de son futur métier. Un futur infirmier, quant à lui, suit une formation en institut spécialisé afin d'acquérir les compétences de base en soins et en prise en charge des patients

1.2.3.3 La formation de perfectionnement professionnel

La formation de perfectionnement professionnel désigne l'ensemble des actions visant à améliorer les compétences déjà acquises par les salariés. Elle permet de renforcer leur niveau de qualification et d'adapter leurs capacités aux nouvelles exigences de leur poste de travail.

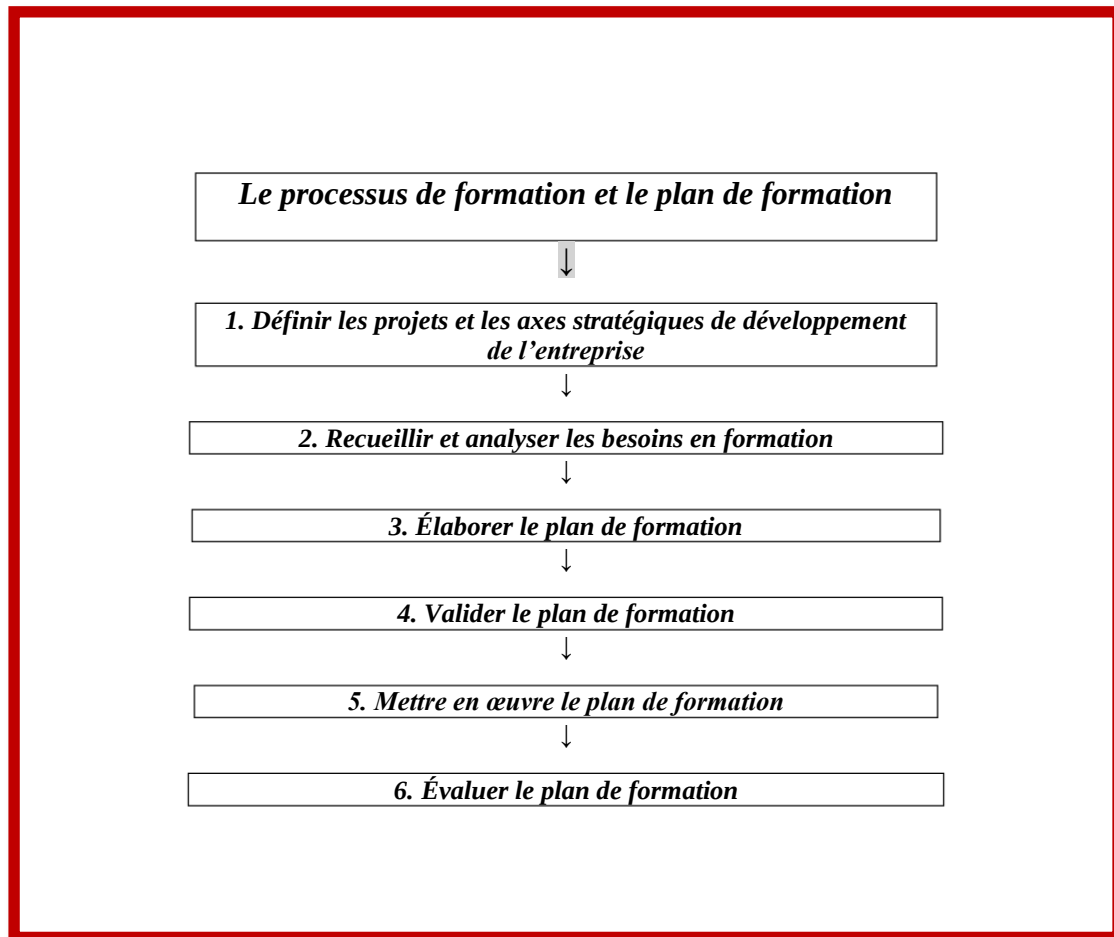
Elle contribue à l'enrichissement des connaissances dans les domaines du savoir, du savoir-faire et du savoir-être, et favorise ainsi une amélioration continue de la performance individuelle et organisationnelle.

La formation de perfectionnement professionnel désigne l'ensemble des actions visant à améliorer les compétences déjà acquises par les salariés. Elle permet de renforcer leur niveau de qualification et d'adapter leurs capacités aux nouvelles exigences du poste de travail. Elle contribue à l'enrichissement des connaissances dans les domaines du savoir, du savoir-faire et du savoir-être, et favorise ainsi une amélioration continue de la performance individuelle et organisationnelle.

Par exemple, un responsable des ressources humaines peut suivre une formation en gestion des conflits afin d'améliorer ses compétences en communication et en résolution des problèmes au sein de l'entreprise. De même, un comptable peut suivre une formation de perfectionnement sur les nouveaux logiciels de comptabilité pour améliorer la rapidité et la précision de son travail. Un technicien de maintenance peut également suivre une formation sur les nouvelles technologies industrielles afin de s'adapter aux évolutions techniques de son poste.

1.2.4 Le processus de formation et le plan de formation :

Figure N01: Le processus de la formation .



Source : établie par nous même

Le processus de formation et le plan de formation représentent une démarche structurée visant à développer les compétences des salariés en cohérence avec les objectifs de l'entreprise. Ils permettent d'identifier les besoins en formation, de planifier les actions nécessaires, puis de les mettre en œuvre et de les évaluer afin d'améliorer la performance de l'organisation.

1.2.4.1 Phase 1 : Définir les projets de l'entreprise et ses axes stratégiques de développement

L'élaboration d'un plan de formation commence par la définition des orientations stratégiques de l'entreprise (Armstrong, 2016) .²³ Cette étape consiste à analyser les objectifs futurs de l'organisation ainsi que les évolutions possibles de son environnement interne et externe.

Sur le plan interne, il s'agit d'anticiper les changements à venir tels que le lancement ou l'arrêt de certaines activités, les transformations organisationnelles, ainsi que les évolutions des ressources humaines (départs à la retraite, recrutements, mobilité interne).

Sur le plan externe, l'entreprise doit prendre en compte les changements susceptibles d'influencer son activité, notamment les évolutions technologiques, économiques, concurrentielles et réglementaires.²⁴

Cette analyse permet d'identifier les besoins futurs en compétences et d'orienter la politique de formation de manière cohérente avec la stratégie de l'organisation.

1.2.4.2 1. Phase 2 : Recueillir et analyser les besoins en formation

Le besoin en formation apparaît lorsqu'un écart est constaté entre les compétences disponibles et celles requises pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Il traduit une situation de déséquilibre qui nécessite une action corrective à travers la formation.

L'identification des besoins de formation constitue une étape essentielle du processus. Elle repose sur plusieurs sources, notamment :

- Les projets de l'entreprise et les évolutions organisationnelles ;
- Les changements des métiers et des emplois ;
- Les dysfonctionnements observés dans le travail quotidien ;
- Les perspectives d'évolution professionnelle des salariés.

Les besoins peuvent être analysés à trois niveaux :

²³ Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14th ed.). Koga

²⁴ Iter Ergos ,guide méthodologique d'élaboration du plan de formation, pour le coreps languedoc- roussillon

- **Au niveau organisationnel** : en fonction des écarts globaux de compétences dans l'entreprise
- **Au niveau des services** : selon les problèmes spécifiques rencontrés dans chaque unité ;
- **Au niveau individuel** : à partir des entretiens, des évaluations et des attentes des salariés.

On distingue également plusieurs types de besoins :

- Les besoins individuels liés à la fonction occupée ; ²⁵
- Les besoins collectifs concernant un groupe de salariés ;
- Les besoins personnels exprimés par les salariés dans une logique d'évolution ou de développement.

1.2.4.3 Phase 3 : Élaborer le plan de formation

Une fois les besoins identifiés, l'entreprise élabore un plan de formation regroupant l'ensemble des actions à mettre en œuvre. Ce plan permet d'avoir une vision globale des besoins et de les organiser selon les priorités stratégiques et les contraintes de l'entreprise.

À ce stade, il est nécessaire de définir :

- Les salariés concernés ;
- Les objectifs de chaque action de formation ;
- Les types de formation à réaliser ;
- Les modalités (interne, externe, présentiel ou à distance) ;
- Les organismes de formation et les coûts associés ;
- Le calendrier de réalisation.

Le plan de formation constitue ainsi un outil de pilotage qui permet de structurer et d'organiser l'ensemble des actions de développement des compétences.

1.2.4.4 Phase 4 : Valider le plan de formation

Le plan de formation est ensuite soumis à validation par la direction et les responsables concernés. Cette étape permet de s'assurer de sa cohérence avec la stratégie de l'entreprise, mais aussi de vérifier la disponibilité des ressources financières et organisationnelles.

²⁵ Sylvie Guerrero, les outils des RH, les savoir-faire essentiels en GRH 3^{ème} édition, DUNOD, 2014, p170.

Elle permet également de recueillir les avis des différentes parties prenantes afin d'améliorer et d'ajuster le plan avant sa mise en œuvre.

1.2.4.5 Phase 5 : Mettre en œuvre le plan de formation

Après validation, le plan de formation est exécuté. Cette phase consiste à organiser les actions prévues, informer les salariés concernés et assurer la coordination avec les organismes de formation.

Les responsables hiérarchiques jouent un rôle important dans cette étape, notamment en :

- Informant les salariés en amont ;
- Rappelant les objectifs de la formation ;
- Accompagnant les salariés après la formation pour faciliter l'application des acquis.

1.2.4.5 Phase 6 : Évaluer le plan de formation

L'évaluation de la formation permet de mesurer l'efficacité des actions mises en place et d'apprécier leur impact sur les compétences des salariés et la performance de l'organisation.

On distingue généralement deux types d'évaluation :

- Évaluation à chaud

Elle est réalisée immédiatement après la formation et mesure principalement le degré de satisfaction des participants (contenu, formateur, conditions matérielles...).²⁶

- Évaluation à froid

Elle est réalisée quelques semaines après la formation et permet d'évaluer l'application réelle des connaissances et compétences acquises dans le poste de travail.

1.2.5 Le rôle de la formation dans la gestion des ressources humaines

La formation occupe une place centrale dans la gestion des ressources humaines, car elle constitue un outil stratégique permettant de développer les compétences des salariés et de renforcer la performance globale de l'organisation.

²⁶ Jacques soyer, fonction de formation ,3 ème édition, édition d'organisation 1998, 1999, 2003, page 325

En effet, elle permet d'adapter les ressources humaines aux évolutions constantes de l'environnement de travail, notamment sur le plan technologique, organisationnel et économique. Elle contribue ainsi à réduire l'écart entre les compétences disponibles et celles requises pour occuper efficacement un poste.

Par ailleurs, la formation joue un rôle important dans l'amélioration des performances individuelles et collectives. Elle favorise le développement des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être, ce qui permet aux salariés d'être plus efficaces dans l'exécution de leurs tâches.

Elle constitue également un moyen essentiel de gestion prévisionnelle des compétences, en permettant à l'entreprise d'anticiper ses besoins futurs et de préparer les salariés aux évolutions de leurs métiers. En outre, elle contribue au maintien et au développement de l'employabilité des travailleurs.

Ainsi, la formation s'impose comme un levier fondamental de la GRH, puisqu'elle assure à la fois l'adaptation des salariés, le développement des compétences et la performance de l'entreprise.²⁷

Section3 : la relation entre formation et performance

La formation et la performance entretiennent une relation étroite et complémentaire au sein des organisations. La formation constitue un moyen privilégié de développement des compétences des salariés, ce qui permet d'améliorer leur efficacité dans l'exécution des tâches. En renforçant les connaissances et les savoir-faire, elle contribue directement à l'élévation du niveau de performance individuelle et collective, tout en favorisant l'adaptation aux exigences du poste et aux évolutions de l'environnement de travail.

1.3.1 La formation comme investissement stratégique

La formation des ressources humaines est aujourd'hui considérée comme un levier stratégique essentiel pour le développement et la performance des entreprises. Contrairement à la vision traditionnelle qui la perçoit comme une simple dépense, la formation représente désormais un véritable investissement dans le capital humain.

²⁷ Jean-Marie Peretti, *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, Paris.p. 183

En effet, selon les analyses proposées par Baker Tilly, ²⁸la formation permet aux entreprises de renforcer les compétences de leurs salariés, d'améliorer leur capacité d'adaptation face aux changements et d'accroître leur efficacité professionnelle. Dans un environnement économique en constante évolution, marqué par les innovations technologiques et la concurrence accrue, les organisations doivent continuellement développer les compétences de leurs collaborateurs afin de rester compétitives.

Par ailleurs, investir dans la formation contribue non seulement à améliorer la performance individuelle des employés, mais également à renforcer la performance globale de l'entreprise. En développant les savoir-faire et les savoir-être, la formation favorise une meilleure qualité du travail, une réduction des erreurs et une optimisation des résultats. Elle constitue ainsi un facteur clé de réussite organisationnelle.

De plus, la formation participe à la fidélisation des salariés. En offrant des opportunités de développement professionnel, l'entreprise valorise ses ressources humaines, ce qui renforce leur motivation et leur engagement. Cela permet de réduire le turnover et de créer un climat de travail favorable à la performance.

En somme, la formation doit être intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise, en tant qu'investissement durable permettant d'assurer sa croissance, sa compétitivité et sa pérennité.

1.3.2 Amélioration des compétences et de la productivité

La formation professionnelle occupe une place centrale dans la gestion des ressources humaines, car elle constitue un levier stratégique essentiel pour le développement des compétences des salariés. Elle permet non seulement l'acquisition de nouvelles connaissances, mais aussi le renforcement, l'actualisation et l'adaptation des savoir-faire déjà existants. Dans un environnement professionnel en constante évolution, notamment avec les transformations technologiques et organisationnelles, la formation est indispensable pour maintenir l'employabilité des travailleurs.

²⁸ Baker T Baker Tilly (2024). *Faire de la formation un investissement stratégique*.

<https://www.bakertilly.fr/actualites/temoignage-faire-de-la-formation-un-investissement-strategique> (Consulté le 13/ 04/ 2026)

En effet, un salarié formé développe une meilleure maîtrise de ses tâches, ce qui augmente son autonomie et sa capacité à prendre des décisions pertinentes dans son travail quotidien. Il devient également plus réactif face aux changements, plus flexible et mieux préparé à gérer les situations complexes. Cette amélioration des compétences techniques et comportementales se traduit par une diminution des erreurs professionnelles, une meilleure qualité du travail et une plus grande efficacité dans l'exécution des missions.

Par conséquent, l'amélioration des compétences a un impact direct et significatif sur la productivité de l'entreprise. Un personnel qualifié permet d'optimiser l'utilisation des ressources, de réduire les pertes de temps et d'améliorer la coordination entre les équipes. Cela contribue à une augmentation de la performance globale de l'organisation et à l'atteinte plus efficace des objectifs stratégiques.

Dans cette perspective, Gary Becker (1964)²⁹, à travers la théorie du capital humain, affirme que la formation doit être considérée comme un investissement économique. Cet investissement permet d'augmenter la valeur productive des individus, ce qui génère des bénéfices à la fois pour le salarié et pour l'organisation. Ainsi, plus une entreprise investit dans la formation, plus elle améliore sa compétitivité et sa performance globale.

De plus, selon l'Organisation internationale du Travail (OIT), le ³⁰ développement des compétences professionnelles est un facteur clé de croissance économique et de productivité. L'OIT souligne que les pays et les entreprises qui investissent dans la formation continue disposent d'une main-d'œuvre plus qualifiée, plus innovante et plus performante.

Enfin, plusieurs recherches en gestion des ressources humaines confirment que la formation contribue durablement à la performance organisationnelle. Elle permet aux entreprises de s'adapter aux évolutions du marché, d'améliorer leur efficacité opérationnelle et de renforcer leur avantage concurrentiel.

²⁹ Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. University of Chicago Press.

³⁰ Organisation internationale du Travail (2020). *Compétences professionnelles et employabilité*. <https://www.ilo.org> (consulté le 19/04/2026)

1.3.3 Motivation, engagement et rendement

La motivation, l'engagement et le rendement sont des notions fondamentales en gestion des ressources humaines, étroitement liées à la performance individuelle et organisationnelle. La motivation correspond à l'ensemble des forces internes et externes qui poussent un individu à fournir un effort dans son travail. Selon Maslow (1954)³¹, elle est liée à la satisfaction progressive des besoins humains, tandis que Herzberg (1959)³² distingue les facteurs de motivation et d'hygiène qui influencent directement la satisfaction et la performance au travail.

Dans le même sens, plusieurs travaux récents en gestion des ressources humaines montrent que la motivation des salariés a un impact direct sur leur implication et leur efficacité au travail, ce qui contribue à améliorer la performance globale de l'entreprise.

L'engagement organisationnel représente le degré d'implication psychologique et d'attachement du salarié envers son entreprise. Un salarié engagé adopte des comportements positifs, fait preuve de loyauté et s'investit davantage dans la réalisation des objectifs organisationnels. McGregor (1960³³) souligne que le style de management et la perception des salariés influencent fortement leur comportement et leur niveau d'engagement. Par ailleurs, les analyses des organisations internationales mettent en évidence que l'engagement des travailleurs constitue un facteur déterminant de la productivité et de la performance durable.³⁴

Le rendement correspond aux résultats obtenus par le salarié dans l'exécution de ses tâches. Vroom (1964)³⁵ explique que la motivation influence directement le rendement à travers la relation entre l'effort fourni, la performance réalisée et les récompenses attendues. Ainsi, un salarié motivé et engagé tend à produire un rendement plus élevé, caractérisé par une

³¹ Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper et Rowp. 35-58

³² Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wileyet Sonsp. P 113-119.

³³ McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill. P 33-48

³⁴ Organisation internationale du Travail <https://www.ilo.org> (consulté le 13/05/2026)

³⁵ Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.p. 15-32.

meilleure qualité de travail et une plus grande efficacité. De plus, les études économiques contemporaines confirment que l'amélioration des compétences et de l'implication des travailleurs contribue significativement à l'augmentation de la productivité des entreprises.³⁶

Par conséquent, ces trois notions sont étroitement liées : la motivation favorise l'engagement, et l'engagement conduit à un meilleur rendement. Les entreprises ont ainsi intérêt à investir dans des pratiques favorisant la motivation et le développement des compétences afin d'améliorer leur performance globale.

Conclusion

Ce chapitre a montré que la performance est un concept multidimensionnel qui dépend de plusieurs facteurs économiques, humains et organisationnels. Il a également mis en évidence que la formation est un levier stratégique permettant de développer les compétences des salariés et d'améliorer leur adaptation au travail. Enfin, il ressort que la formation contribue directement à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise à travers le développement des compétences, de la motivation et de l'efficacité des employés

³⁶ OCDE. (2019). *Skills and productivity in the workplace*. <https://www.oecd.org> consulté le(16/ 05/2026)

Chapitre II :

Cadre pratique

Introduction

Ce chapitre présente le cadre pratique de l'étude consacrée à l'impact de la formation des employés sur la performance au sein de Sonatrach, et plus précisément de la Région Transport Centre (RTC) de Béjaïa. Il vise à mettre en relation les concepts théoriques avec la réalité du terrain.

Il débute par la présentation de l'organisme d'accueil, Sonatrach, ainsi que de la RTC de Béjaïa, en mettant en évidence son historique, ses activités, ses missions et son organisation, notamment le département des ressources humaines. Ensuite, il décrit le système de formation adopté par l'entreprise ainsi que la démarche méthodologique de l'étude.

Enfin, il présente et analyse les résultats de l'enquête réalisée afin d'évaluer l'impact de la formation sur la performance individuelle et organisationnelle des employés.

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil .

Cette section présente l'organisation structurelle de la Région Transport Centre (RTC) de Béjaïa ainsi que celle de son Département des Ressources Humaines. Elle permet de mettre en évidence la répartition des différentes fonctions et la hiérarchisation des services, afin de mieux comprendre le fonctionnement interne de l'entreprise.

1.1 Historique de la Sonatrach

En réponse aux enjeux économiques et stratégiques liés à la gestion des ressources énergétiques du pays d'une part, et au développement du secteur des hydrocarbures d'autre part, l'Algérie a opté dès l'indépendance le 31 décembre 1963 à la création de l'Entreprise Sonatrach (Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures) dont l'objectif principal est la valorisation de nos richesses en hydrocarbures.

Dans ses premières années, l'entreprise évoluait dans un contexte caractérisé par une forte dépendance technologique vis-à-vis de l'étranger et par un manque d'infrastructures spécialisées. Malgré ces contraintes, elle a progressivement renforcé ses capacités organisationnelles et techniques, notamment grâce à la formation de ses ressources humaines et à la structuration de ses activités.

Un tournant décisif dans son évolution a été la nationalisation des hydrocarbures le 24 Février 1971, qui a permis à l'État algérien de reprendre le contrôle total de l'exploitation et de la valorisation de ses ressources naturelles. Cet événement a profondément transformé le rôle de Sonatrach, en la positionnant comme acteur central du secteur énergétique national.

Au fil des décennies, l'entreprise a engagé plusieurs phases de modernisation et d'expansion. À partir des années 1980, elle a renforcé ses infrastructures et développé des partenariats internationaux afin d'améliorer ses performances et d'accéder à de nouvelles technologies.

Depuis les années 2000, Sonatrach s'est orientée vers une stratégie de diversification de ses activités, couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur des hydrocarbures, allant de l'exploration à la commercialisation, en passant par le transport et le raffinage.

Aujourd'hui, Sonatrach constitue un pilier stratégique de l'économie algérienne, jouant un rôle déterminant dans le développement du secteur énergétique et même du pays, la quasi-totalité des rentrées en devise proviennent de cette entreprise.

1.2 Les activités du groupe Sonatrach

Le groupe Sonatrach intervient dans l'ensemble des segments de l'industrie des hydrocarbures. Ses activités couvrent toutes les étapes, depuis l'exploration jusqu'à la commercialisation, en passant par la transformation et transport.

2.2.1 L'activité Exploration-Production (E&P)

L'activité Exploration-Production représente la base des opérations du groupe. Elle concerne la recherche de nouveaux gisements, leur mise en valeur ainsi que leur exploitation. Ces activités sont réalisées soit de manière indépendante, soit en collaboration avec des partenaires étrangers, dans le respect du cadre juridique en vigueur.

Cette branche a plusieurs objectifs, notamment l'augmentation des réserves disponibles, l'exploitation rationnelle des ressources existantes et le développement de nouveaux projets aussi bien en Algérie qu'à l'étranger.

2.2.2 L'activité Liquéfaction-Séparation (LQS)

Cette activité consiste à transformer le gaz naturel en produits plus facilement transportables et commercialisables. Elle inclut principalement la liquéfaction du gaz ainsi que la séparation des différents composants comme le propane et le butane.

Grâce à son expérience dans ce domaine, Sonatrach occupe une position importante sur le marché international du gaz naturel liquéfié. Le développement de plusieurs unités industrielles a permis de renforcer ses capacités de production et de répondre à la demande croissante.

2.2.3 L'activité Raffinage et Pétrochimie

L'activité de raffinage et de pétrochimie a pour objectif de transformer le pétrole brut en produits finis destinés principalement à la consommation nationale. Elle comprend également la production de dérivés pétrochimiques.

Afin d'améliorer ses performances, le groupe investit dans la modernisation de ses installations, l'augmentation des capacités de traitement et l'intégration de technologies plus avancées, ce qui permet d'optimiser la qualité et la quantité des produits obtenus.

2.2.4 L'activité Commercialisation

Cette activité assure la distribution des produits pétroliers et gaziers sur le marché national, ainsi que leur exportation vers l'international. Elle joue un rôle clé dans la valorisation des hydrocarbures.

Sonatrach cherche à garantir l'approvisionnement du marché local tout en renforçant sa présence à l'étranger. Pour cela, elle adapte ses stratégies commerciales aux évolutions du marché et mise sur sa fiabilité en tant que fournisseur d'énergie.

2.2.5 L'activité Transport par Canalisation (TRC)

L'activité Transport par Canalisation est chargée d'assurer le cheminement des hydrocarbures depuis les zones de production situées au sud du pays vers les zones de transformation, de consommation et d'exportation au nord.

Elle englobe l'exploitation, l'entretien et le développement des réseaux de transport, ainsi que la gestion des installations portuaires et de stockage. Cette activité constitue un élément essentiel dans la chaîne de valeur du groupe, en garantissant la continuité et la sécurité des flux d'hydrocarbures.

Le réseau de transport s'étend sur plusieurs milliers de kilomètres à travers le territoire national et comprend différents équipements tels que des oléoducs, des gazoducs, des stations de pompage et de compression, ainsi que des centres de supervision. Ce système permet d'assurer un transport efficace et fiable des ressources énergétiques.

Ainsi huit régions forment le réseau national de l'activité transport des hydrocarbures par Canalisation, il s'agit des régions RTO (Arzew), RTC(Béjaïa), RTE (Skikda), RTH (Haoud El Hamra), RTI (In Amenas), GEM (Oued Safsaf), GPDF (Aricha) et GHR (Hassi R'mel),

1.3 Présentation historique de la Région Transport de Béjaïa

La Direction Régionale de Béjaïa (RTC) joue un rôle essentiel dans la chaîne logistique des hydrocarbures. Elle assure principalement les opérations de transport, de stockage, de livraison ainsi que l'exportation du pétrole. Sur le plan hiérarchique, elle relève de l'activité Transport par Canalisation (TRC) , elle se distingue par sa localisation stratégique en dehors des zones de production, tout en disposant d'infrastructures portuaires pétrolières. elle présente des similitudes avec d'autres régions, notamment celles d'Oran (Ouest) et de Skikda (Est).

La Région Transport Centre (RTC) de Béjaïa est équipée de deux terminaux marins, à savoir le terminal marin Nord et le terminal marin Sud. Ces installations sont renforcées par des capacités de stockage importantes, constituées de douze (12) bacs au niveau du terminal Nord et de quatre (04) bacs au niveau du terminal Sud, permettant d'assurer une gestion efficace des flux d'hydrocarbures.

Enfin, le siège de la Région Transport Centre est implanté à l'arrière-port de Béjaïa. Dans le cadre de ses missions, cette direction prend en charge le transport du pétrole depuis le sud du pays jusqu'au nord du pays en intégrant un nombre important de stations de pompage et de compression, ce qui contribue d'une manière significative au fonctionnement du secteur énergétique national.

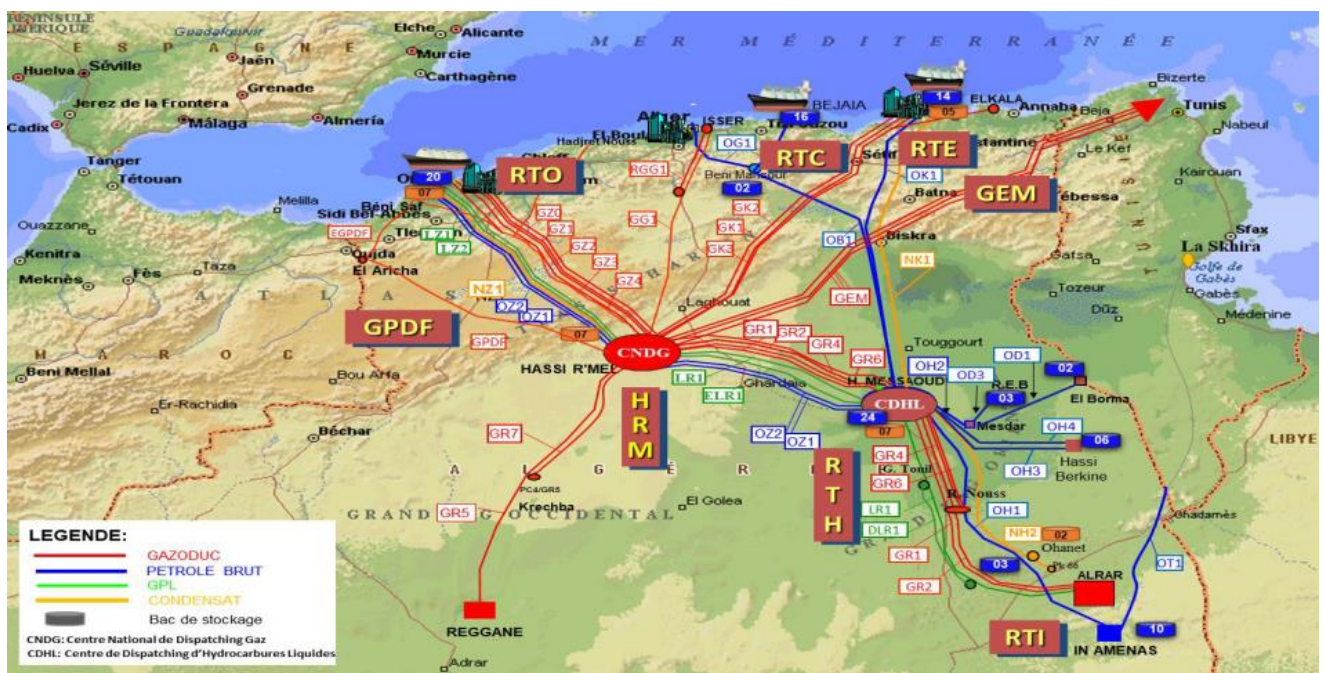
1.4 Situation géographique

La Région Transport Centre (RTC) est implantée à environ **2 km au sud-ouest** de la ville de Béjaïa. Elle occupe un emplacement stratégique en lien direct avec les activités industrielles et les infrastructures portuaires de la région.

Le site est délimité au nord par la voie ferrée, à l'est par Oued S'ghir, et à l'ouest par Oued Soummam ainsi que la route nationale n°09. Cette localisation lui assure une bonne accessibilité et une connexion efficace avec les principaux axes de transport terrestre.

La RTC s'étend sur une superficie globale importante, organisée en plusieurs zones fonctionnelles destinées aux activités opérationnelles. Elle comprend notamment une zone terminale clôturée d'environ **516 135 m²**, des surfaces couvertes de **7 832 m²**, des espaces occupés par les bacs de stockage de **43 688 m²**, ainsi qu'une zone de stockage de **3 800 m**

Figure N02 : Situation géographique



Source : Document interne de l'entreprise.

.1.5 Les missions de la RTC

La Direction Régionale de Béjaïa a pour mission principale d'assurer le transport, la réception, le stockage et la livraison des hydrocarbures. Elle garantit également la coordination entre le débit des canalisations et les opérations de livraison, afin d'assurer la continuité des flux et d'optimiser les délais ainsi que les coûts d'exploitation.

Dans le cadre de ses activités, elle est chargée de l'exploitation, de la surveillance et de la maintenance des infrastructures de transport et des installations associées. Celles-ci comprennent notamment les oléoducs OB1 et DOG1 ainsi que le gazoduc GG1.

La direction gère également plusieurs infrastructures stratégiques, à savoir le terminal marin de Béjaïa, le terminal d'Alger, le terminal de Bordj Menaïel.

Par ailleurs, elle dispose de plusieurs stations de pompage (SP1 Bis, SP2, SP3 et SBM) ainsi que d'une station de compression (SC3) située à Moudjebara (Djelfa), contribuant ainsi au bon fonctionnement et à la fiabilité du réseau national de transport des hydrocarbures.

1.6 Présentation du département des ressources humaines

Le Département des Ressources Humaines occupe une place stratégique au sein de l'organisation, dans la mesure où il assure la gestion, le développement et la valorisation du capital humain. Il contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise en veillant à une gestion efficace des effectifs, à l'amélioration des compétences et au maintien d'un climat social équilibré.

Ce département est structuré autour de plusieurs services spécialisés, chacun intervenant dans un domaine précis de la gestion des ressources humaines. Il comprend notamment un service chargé de la gestion prévisionnelle des emplois et des carrières, un service dédié à la réglementation et aux relations de travail, ainsi qu'un service responsable du recrutement et de la formation.

À travers ces différentes entités, le Département des Ressources Humaines assure des missions essentielles telles que la planification des besoins en personnel, la gestion des parcours professionnels, le respect de la législation du travail, la prévention et la gestion des conflits, ainsi que le développement des compétences par le biais de la formation. Il veille

également à l'application des procédures internes et au suivi des politiques de gestion des ressources humaines.

Ainsi, le Département des Ressources Humaines joue un rôle central dans l'organisation, en garantissant à la fois l'efficacité opérationnelle et le bien-être des employés.

1.7 Organigramme de la région RTC/Béjaia

L'organigramme de la région RTC de Béjaia présente la structure organisationnelle ainsi que la répartition des responsabilités entre les différents services.

Au sommet de cette organisation se trouve le **Directeur Régional**, qui représente l'autorité principale. Il est chargé de prendre les décisions stratégiques, de coordonner l'ensemble des activités, d'assurer le bon fonctionnement de la région et de réaliser les objectifs qui lui sont assignés.

La structure est ensuite répartie en plusieurs sous-directions, départements et services :

le Département Passation des Contrats gère les procédures de passation des marchés et des contrats, de l'expression du besoin jusqu'à la signature.

Il garantit la transparence, la conformité et l'équité dans le choix des prestataires, tout en respectant les règles internes et légales.

Il collabore avec les autres services pour assurer l'adéquation des contrats et contribue à réduire les risques de litiges.

Le Département **HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement)** a pour mission de garantir la sécurité des travailleurs, de prévenir les risques professionnels et de protéger l'environnement conformément aux normes en vigueur.

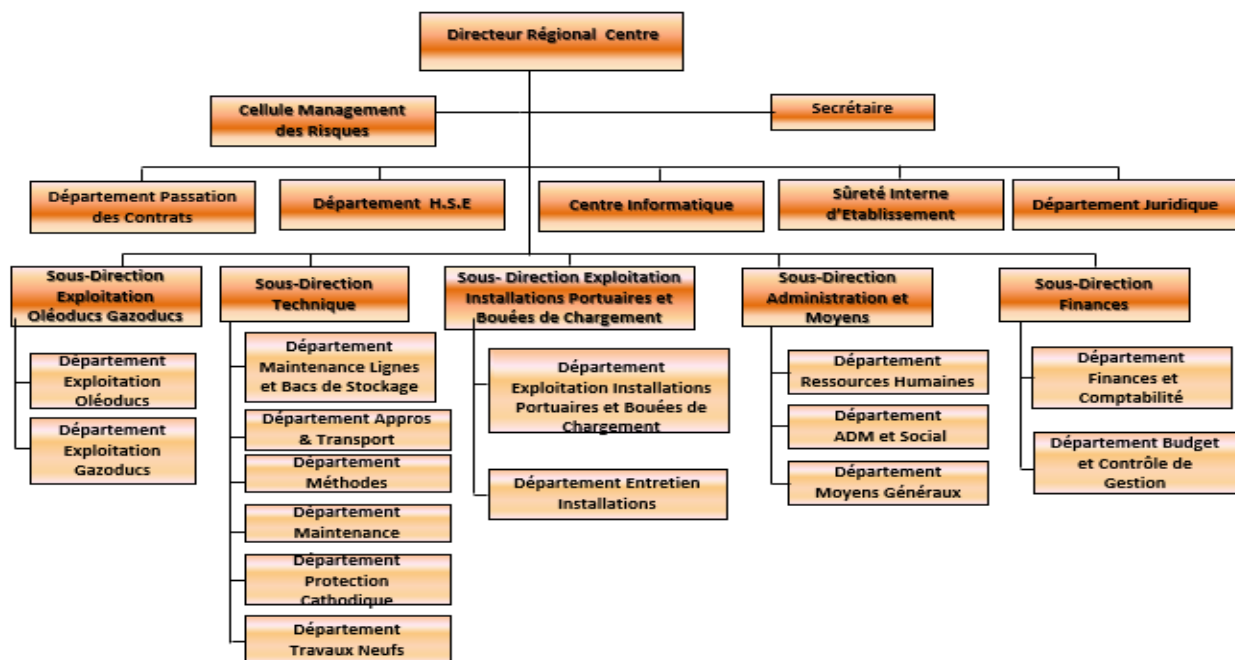
Le **Centre Informatique** assure la gestion du système informatique, des réseaux et des équipements informatiques, tout en garantissant leur maintenance et leur bon fonctionnement.

La **Sous-direction Technique** regroupe les activités techniques de la région. Elle s'occupe de la maintenance des équipements, des opérations de réparation, de la gestion des achats et du transport, de la protection cathodique des installations contre la corrosion, ainsi que de la réalisation des nouveaux projets.

La **Sous-direction Administrations et Moyens** prend en charge la gestion des ressources humaines, les affaires administratives et sociales, ainsi que la gestion des moyens généraux et du matériel.

Enfin, la **Sous-direction Finances** est responsable de la gestion financière de la région. Elle assure l'élaboration du budget, la tenue de la comptabilité et le contrôle des dépenses.

Figure 03 : Organigramme de la région RTC/Béjaia



Source : Document interne de l'entreprise.

1.8 organigramme du département ressources humaine

L'organigramme du Département des ressources humaines permet de visualiser son mode de fonctionnement ainsi que la répartition des responsabilités au sein de la structure.

Au sommet de la hiérarchie se trouve le Chef de Département **des Ressources Humaines (DRH)**, qui constitue l'autorité principale du Département. Il assure la direction, la coordination et la supervision de l'ensemble des activités liées aux ressources humaines.

Il est assisté par une **secrétaire**, chargée des tâches administratives quotidiennes, notamment la gestion des dossiers, la rédaction des documents administratifs ainsi que l'organisation des rendez-vous et des communications internes.

Le Département des ressources humaines est ensuite structuré en plusieurs services :

1) Service de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Ce service a pour mission d'anticiper les besoins futurs de l'entreprise en matière de personnel. Il s'occupe de la planification des effectifs, de l'analyse des compétences disponibles et de la projection des besoins en ressources humaines. Les cadres d'études RH y jouent un rôle essentiel à travers la réalisation d'analyses et d'études prospectives.

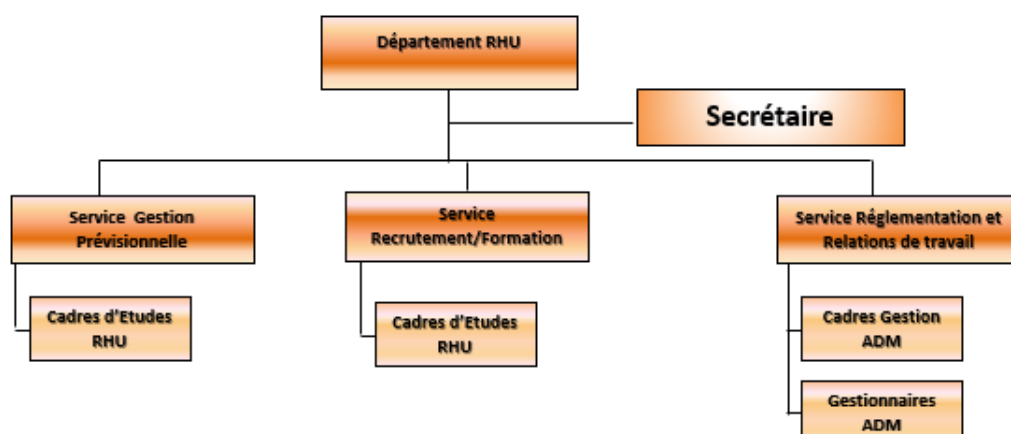
2) Service Recrutement et Formation

Ce service prend en charge l'ensemble du processus de recrutement ainsi que la formation du personnel. Il est responsable de la sélection des candidats, de l'organisation des actions de formation et du développement des compétences des employés. Les cadres d'études RH participent à l'identification des besoins en recrutement et en formation.

3) Service Réglementation et Relations de Travail

Ce service veille à l'application de la réglementation interne et à la gestion des relations professionnelles. Il traite les conflits de travail, assure le respect des droits des employés et garantit le bon climat social au sein de l'organisation. Il est appuyé par des cadres de gestion administrative ainsi que des gestionnaires administratifs chargés de l'exécution des tâches quotidiennes.

Figure 04: organigramme du département ressources humaine



Source : Document interne de l'entreprise.

Section 2: Analyse de l'impact de la formation sur la performance au sein de Sonatrach .**2.1 Le système de formation au sein de l'entreprise**

Au sein de Sonatrach, le système de formation s'inscrit dans une logique de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Il ne s'agit pas seulement d'organiser des actions de formation de manière ponctuelle, mais plutôt d'adopter une démarche structurée visant à anticiper les besoins en compétences et à accompagner les évolutions organisationnelles, technologiques et managériales de l'entreprise.

Dans cette perspective, le plan de formation est élaboré de manière anticipée. En effet, le plan de formation de l'année N+1 est généralement préparé au cours de l'année N. Cette anticipation permet à l'entreprise de mieux planifier ses actions, d'optimiser l'utilisation de ses ressources et d'assurer une meilleure adéquation entre les besoins exprimés par les différentes structures et les formations proposées.

À cet effet, la direction des ressources humaines joue un rôle central dans la coordination du processus. Elle sollicite les différentes structures de l'entreprise afin de recenser leurs besoins en formation. Chaque entité exprime ses attentes en fonction de ses missions, de ses objectifs opérationnels et des compétences requises pour améliorer la performance des agents.

Ces demandes s'appuient généralement sur des catalogues proposés par des organismes de formation. Ces catalogues constituent un support important dans la mesure où ils présentent de manière détaillée les thématiques de formation disponibles, les objectifs pédagogiques visés, la durée des formations, leur contenu ainsi que les catégories de personnel concernées. Cela facilite le choix des formations les plus adaptées aux besoins identifiés.

Par ailleurs, l'entreprise s'appuie sur des outils numériques pour assurer la gestion et le suivi des actions de formation. Parmi ces outils, on peut citer les plateformes SMA et ERP-IAP, qui permettent de centraliser les informations liées aux formations. Ces systèmes facilitent l'inscription des participants, le suivi administratif, la planification ainsi que l'évaluation des actions de formation. Ils contribuent également à améliorer la traçabilité des formations et à assurer une meilleure organisation, que les formations soient dispensées en présentiel, à distance ou en mode hybride.

Ainsi, le système de formation mis en place repose sur une organisation structurée, une planification anticipée et l'utilisation d'outils adaptés, ce qui permet d'assurer une gestion efficace et cohérente des actions de formation au sein de l'entreprise.

Nature de formation	
1	Parcours de formation de professionnalisation & de consolidation des compétences
2	Formation d'adaptation aux évolutions des métiers & technologies
3	Formation de Qualification & Certification
4	Formation d'accompagnement des Managers & Préparation de la relève
5	Formation d'adaptation au poste
6	Formation de mise en conformité (exigences réglementaires, recommandation audit, CAC...)
Type de Formation	
1	Formation & recrutement
2	Perfectionnement
3	Formation de reconversion
4	Stages Fournisseurs
5	Formation Intégration
6	Formation Corporate
Code formation	
CDI	Formation de courte durée en interne
CDA	Formation de courte durée en Algérie
CDE	Formation de courte durée à l'étranger
LDI	Formation de longue durée en Interne
LDA	Formation de longue durée en Algérie
LDE	Formation de longue durée à l'étranger

Figure 05 : Fiche de la nature, du type et du code de la formation.

BILAN ANNUEL 2025 – PRÉVISIONS VS RÉALISATIONS 2025

	Prévisions notifiées 2025			Réalisations 2025			% Réalisations		
	EFF_Réel	part	H/j	Eff_Réel	part	H/j	Eff_Réel	part	H/j
Cadres	146	255	1 900	165	301	1 306	113%	118%	69%
Maîtrise	143	423	4 563	208	402	1 709	145%	95%	37%
Exécution	26	45	401	5	20	41	19%	44%	10%
Total	315	723	6 864	378	723	3 056	120%	100%	45%
Cout KDA	85 666,53			77 152,36			90%		

Interprétation :

Le tableau montre que les réalisations du plan de formation en 2025 ont globalement dépassé les prévisions. Le nombre des effectifs formés a atteint 378 contre 315 prévus, soit un taux de réalisation de 120 %. La catégorie Maîtrise enregistre le taux le plus élevé avec 145 %, tandis que la catégorie Exécution reste faible avec seulement 19 %. Le volume des heures de formation reste inférieur aux prévisions avec un taux de réalisation global de 45%, ce qui indique que les formations réalisées étaient plus courtes que prévu. Enfin, les coûts réalisés représentent 90 % des coûts prévus.

.2 . 2 .Les démarches méthodologiques de l'étude

Dans le cadre de cette étude portant sur l'impact de la formation sur la performance au sein de la de l'entreprise RTC/Béjaïa Sonatrach , le questionnaire a été choisi comme principal outil de collecte des données. Ce choix s'explique par le fait qu'il permet de recueillir les avis et les perceptions des employés de manière directe, tout en facilitant l'analyse des résultats à travers une approche quantitative.

Le questionnaire a été élaboré autour de plusieurs axes en lien avec le thème de recherche, notamment les informations personnelles des répondants, l'organisation de la formation au sein de l'entreprise, ainsi que l'impact de la formation sur la performance des employés.

L'enquête de terrain a été réalisée durant la période de stage, allant du 1er mars au 30 mars 2026, auprès des employés de la RTC-Béjaïa./Sonatrach, Afin d'obtenir des réponses représentatives, les questionnaires ont été distribués à différentes catégories de personnel occupant des postes administratifs, techniques et de responsabilité.

Au total, 61 questionnaires ont été distribués aux employés. Seulement 44 questionnaires ont été récupérés et renseignés, dont un a été écarté en raison de réponses incomplètes, ce qui porte à 43 questionnaires conformes et ayant fait l'objet d'analyses.

Ainsi, lors de l'opération de collecte d'information (renseignement des questionnaires) , nous avons rencontrés certaines contraintes, notamment la difficulté concernant le temps assez long mis pour renseigner les questionnaires au motif lié à la charge de travail des employés.

Par ailleurs, quelques répondants ont montré une certaine hésitation quant aux questions ouvertes, ce qui a nécessité davantage de temps pour leurs expliquer l'importance de ces questions afin de les encourager à exprimer leurs avis.

Aussi, nous étions contraints de retourner une deuxième fois pour récupérer les questions du fait que certains répondants ont pris beaucoup de temps pour renseigner les questionnaires.

Enfin, les données recueillies ont été traitées et analysées à l'aide de tableaux statistiques et de pourcentages afin de faciliter l'interprétation des résultats et de mettre en évidence la relation entre la formation et la performance au sein de l'entreprise.

Section 03 : Analyse des données et interprétation des résultats

3.1 Présentation des résultats du questionnaire.

1. Sexe :

Tableau N°1 : la répartition des résultats selon le sexe

Sexe	Effectif	Pourcentage (%)
Homme	20	46,51 %
Femme	23	53,49 %
Totale	43	100%

Source : établie par nous même

D'après les résultats du questionnaire, on constate que 53,49 % des répondants sont des femmes, contre 46,51 % d'hommes. Cela montre qu'il y a une majorité de la junte féminine dans l'échantillon étudié qui participe au développement du pays même dans des entreprises à caractère technique telle SONATRACH, ce qui contredit les anciennes idées où la femme n'avait pas sa place dans la société.

2 Age :

Tableau N°2 : la répartition des résultats selon l'âge

Age	Effectif	Pourcentage (%)
-25ans	0	0%
25-35 ans	6	13 ,95%
36-46ans	18	41,86%

46 et plus	19	44 ,19%
Totale	43	100%

Source : établie par nous même

L'absence des moins de 25 ans peut s'expliquer par la politique de recrutement de l'entreprise, qui privilégie généralement des profils diplômés et qualifiés, souvent intégrés après la fin de leurs études, ce qui correspond à un âge supérieur à 25 ans. Cela reflète également la structure des effectifs de la RTC/Sonatrach Béjaïa, composée majoritairement de personnel déjà en poste et disposant d'une certaine expérience professionnelle.

3. Situation familiale

TableauN°2 : la répartition des répondants selon la situation familiale

Situation familiale	Effectif	Pourcentage(%)
Célibataire	9	20,93
Marié (e)	34	79,07
Totale	43	100%

Source : établie par nous même

Les données montrent que 79,06 % des répondants sont mariés, contre 20,93 % de célibataires. On remarque donc une nette majorité d'employés mariés dans l'échantillon étudié. il se pourrait que la population interrogée soit principalement composée de mariés.

4 . Niveau d'études

Tableau N°3 : la répartition des répondants selon le niveau d'études

Niveau d'étude	Effectif	Pourcentage (%)
Secondaire	1	2,33%
Lycéen	5	11,63%

Licence	20	46, 51 %
Master et plus	17	39, 53 %
Totale	43	100%

Source : établie par nous même

Les résultats obtenus montrent que l'analyse du niveau d'étude des répondants révèle une population majoritairement instruite, ayant un diplôme universitaire. En effet, 46,51 % des employés ont un niveau universitaire et 39,53 % possèdent un Master ou un niveau supérieur, tandis que les niveaux secondaire et lycéen restent minoritaires avec respectivement 2,32 % et 11,62 %, cela peut probablement s'expliquer par la demande de l'entreprise qui exige un niveau universitaire

Un tel niveau de qualification peut faciliter la compréhension et l'assimilation des actions de formation, ainsi que leur mise en application dans le cadre du travail.

5 . Ancienneté

Le tableau N°5 :la répartition des répondants selon l'ancienneté

Ancienneté	Effectif	Pourcentage (%)
<2ans	3	6,98%
2-5 ans	0	0%
6-10	13	30,23%
10 et plus	27	62,79%
Totale	43	100%

Source : établie par nous même

Dans ce tableau, nous constatons que la majorité des répondants ont une ancienneté supérieure à 10 ans (62,79 %), ce qui s'explique par une forte stabilité du personnel et une expérience importante au sein de l'entreprise. Ensuite, 30,23 % des employés ont une ancienneté comprise entre 6 et 10 ans, représentant un personnel relativement expérimenté.

En revanche, la proportion des nouveaux employés est faible, avec seulement 6,97 % ayant moins de 2 ans d'ancienneté. On note également une absence totale des salariés ayant entre 2 et 5 ans d'ancienneté (0 %), ce qui peut indiquer un manque de recrutement ou un blocage des promotions dans certaines filières durant cette période.

Globalement, l'entreprise est caractérisée par une main-d'œuvre stable et ancienne, qui est un critère important pour la réalisation des objectifs.

6 .le type de poste

Tableau N°6 : la répartition des répondants selon le type de poste

Type de poste	Effectif	Pourcentage (%)
<i>Technique</i>	10	23,26%
<i>Administratif</i>	22	51,16%
<i>Management</i>	7	16,28%
<i>Autre</i>	4	9,30%
<i>Totale</i>	43	100%

Source : établie par nous même

Le tableau ci-dessus montre que Les résultats de l'échantillon des postes proposés est a prédominance administrative, qui représentent 51,16 % des répondants. Les postes techniques constituent 23,26 %, ce qui reflète une présence importante de personnel opérationnel impliqué dans des activités techniques.

Les fonctions de management représentent 16,28 %, ce qui montre une proportion plus limitée de cadres et responsables dans l'échantillon étudié.

Enfin, les autres types de postes regroupent 9,30 % des répondants, ce qui correspond à des fonctions diverses et moins représentées.

Globalement, ces résultats indiquent que l'échantillon est majoritairement composé de personnel administratif, suivi du personnel technique, tandis que les postes de management restent minoritaires.

Toutefois, pour une entreprise à l'instar de SONATRACH, qui est à caractère économique (technique), le pourcentage du personnel technique doit être largement supérieur aux autres structures confondues, soit 75% ;

AXE2 : l'organisation et les modalités de la formation

7. L'entreprise propose-t-elle des formations

Tableau N°7 : modalités des proposition des formation au sein de sonatrach

Réponse	Effectif
<i>Oui</i>	42
<i>Non</i>	1
<i>Totale</i>	43

Source : établie par nous même

Les résultats indiquent que la grande majorité des répondants (97,67 %) déclarent que l'entreprise propose des formations. Ce qui en soit un bon indice de la santé de l'entreprise et une pratique largement intégrée dans la politique de gestion des ressources humaines. Par contre, nous constatons une faible proportion (2,33 %) qui affirme le contraire. Cette dernière peut s'expliquer soit par un manque d'information, ou que certains postes ne nécessitent pas de formation du fait qu'ils ne sont pas impliqués directement dans le processus de la rentabilité de l'entreprise, tels que les agents d'entretiens, les secrétaire et les agents de sécurités, etc.... Globalement, ces résultats traduisent une forte disponibilité des actions de formation au sein de Sonatrach

8. les formations sont accessibles

Tableau N°8 : accessibilité des formations au sein de sonatrach

Modalités de réponse	Effectif	Pourcentage (%)
À tous les employés	23	53,49
À certaines catégories	20	46,51

Totale	43	100%
--------	----	------

Source : établie par nous même

Les résultats relatifs à l'accessibilité aux formations indiquent une répartition relativement équilibrée des avis des répondants. Ainsi 53,49 % des enquêtés estiment que les formations sont accessibles à tous les employés de Sonatrach.

Cependant, 46,51 % des répondants déclarent que les formations ne sont accessibles qu'à certaines catégories de personnel. Cela est dû probablement aux formations prioritaires aux besoins spécifiques de certains postes, notamment technique et exploitation.

En résumé, ces résultats montrent que malgré qu'une partie des employés considère que la formation est largement accessible, une autre partie considère pour sa part qu'elle reste encore sélective au sein de Sonatrach.

9 . la base de sélection

Tableau N°9 : la répartition des répondants selon le poste occupé dans la phase de sélection pour la formation

<i>Basse de sélection</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage (%)</i>
Ancienneté	0	0%
Performance	3	6,98%
Besoin du poste	36	83,72%
Autre	4	9,30%
<i>Totale</i>	<i>43</i>	<i>100%</i>

Source : établie par nous même

Les résultats relatifs à la base de sélection des formations montrent une prédominance nette du critère lié au besoin du poste, qui représente 83,72 %. Cela indique que l'accès à la formation est principalement déterminé par les impératifs du poste et sa complexité.

Le critère de performance intervient de manière secondaire avec 6,98 %, ce qui montre qu'il est pris en considération, mais de façon limitée dans le processus de sélection.

Les autres critères représentent 4 %, traduisant l'existence de facteurs complémentaires dans la décision d'accès à la formation.

Enfin, l'ancienneté n'est pas un critère retenu (0 %), ce qui confirme que l'accès à la formation repose davantage sur des besoins professionnels que sur l'expérience dans l'entreprise.

Globalement, la sélection des formations à Sonatrach est essentiellement orientée vers les besoins du poste, ce qui reflète une logique de performance organisationnelle et d'adéquation des compétences.

10. L'entreprise encourage-t-elle la formation ?

Tableau N°10 : l'encouragement de la formation dans sonatrach

Réponse	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	30	69,77%
Peu	13	30,23 %
Non	0	0%
Total	43	100%

Source : établie par nous même

Les résultats obtenus montrent que la majorité des répondants (69,77 %) estiment que la formation joue un rôle important dans la gestion de l'entreprise. En revanche, 30,23 % des répondants considèrent que son impact reste limité. Aucun répondant n'a indiqué que la formation n'a pas d'importance (0 %).

Cela traduit une perception globalement positive de la formation, considérée comme un levier permettant d'améliorer les compétences des employés, de renforcer leur performance et de répondre aux besoins de l'organisation.

11. la nature de la formation

Tableau N11° :la répartition des répondants selon la nature de la formation

Nature de formation	Effectif	Pourcentage (%)
Diplômantes	23	53,49%
Non diplômantes	20	46,51%
Totale	43	100%

Source : établie par nous même

Les résultats montrent que 53,49 % des salariés ont suivi des formations diplômantes, **contre** 46,51 % des formations non diplômantes. Cet écart peut s'expliquer que certaines formations de courtes durées ou séminaires ne sont pas sanctionnées par un diplôme.

Cette configuration suggère que l'entreprise ne privilégie pas exclusivement les formations sanctionnées par un diplôme, mais combine celles-ci avec des formations non diplômantes, davantage orientées vers l'acquisition de compétences directement mobilisables dans le travail.

Ainsi, la politique de formation de l'entreprise repose sur une complémentarité entre formations diplômantes et non diplômantes.

12 . Engagement signé après formation

Tableau N12 :la répartition des répondants selon l'engagement signé après formation

Engagement signés après formation	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	12	27 ,91%
Non	31	72,09%
Totale	43	100%

Source : établie par nous même

Les résultats indiqués dans le tableau montrent que 27,91 % des employés déclarent que la formation favorise leur engagement au travail, tandis que la majorité (72,09 %) exprime un avis contraire.

Ces résultats peuvent indiquer que l'effet de la formation sur l'engagement des employés est perçu comme limité. Cela peut s'expliquer par le fait que l'engagement au travail dépend de plusieurs facteurs tels que les perspectives d'évolution professionnelle, les opportunités de promotion et l'amélioration des conditions de travail, et ne résulte pas uniquement des actions de formation.

13. les formations sont répétitives

Tableau 13 :la répartition des répondants selon la répétitives des formations

Réponse	Effectif	Pourcentage (%)
Souvent	4	9,30%
Parfois	21	48,84%
Rarement	11	25,58%
Jamais	7	16,28%
Totale	43	100%

Source : établie par nous même

L'analyse des résultats révèle que 48,84 % des employés estiment que les formations sont parfois répétitives. Par ailleurs, 25,58 % considèrent qu'elles le sont rarement, tandis que 16,28 % déclarent qu'elles ne le sont jamais. Enfin, 9,30 % des répondants estiment qu'elles sont souvent répétitives. Il ressort de ces données que la répétitivité est perçue principalement comme occasionnelle, ce qui suggère peut-être un enrichissement des contenus de formation.

14. lieu

Tableau N° 14 : lieux de réalisation des formations

Lieu	Effectif	Pourcentage (%)
Interne	12	27,90
Externe	11	25,28
En ligne	9	20,93
Mixte	11	25,28
Totale	43	100%

Source : établie par nous même

L'analyse des résultats relatifs au lieu de formation révèle une répartition relativement équilibrée entre les différentes modalités. Les formations internes représentent **27,90 %**, suivies des formations externes et mixtes avec **25,58 % chacune**, tandis que les formations en ligne enregistrent **20,93 %**. Cette distribution montre que l'entreprise ne privilégie pas un seul mode de formation, mais adopte une approche diversifiée. La légère prédominance des formations internes peut s'expliquer par leur fait que les travailleurs préfèrent les formations locales (internes) par rapport aux autres à causes de différentes difficultés, tels que les voyages pour externes, l'insuffisance des moyens en lignes.

Par ailleurs, la part importante des formations externes et mixtes traduit une ouverture vers des ressources et des expertises externes, tandis que le recours aux formations en ligne, bien que moins élevé, reflète une intégration progressive des outils numériques dans le processus de formation.

Ainsi, ces résultats mettent en évidence une stratégie de formation flexible, combinant plusieurs modalités afin de répondre aux différents besoins des salariés et de l'organisation.

15. amélioration après la formation

Tableau N°15: la répartition des répondants selon l'amélioration et sa nature après formation

Réponse	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	40	93,02%
Non	3	6,98%
Totale	43	100%

Source : établie par nous même

Les résultats de l'enquête montrent que la formation a eu un impact positif sur les employés interrogés. En effet, une nette majorité, soit **93,02 %**, affirme avoir constaté une amélioration après avoir suivi une formation, contre seulement **6,98 %** qui déclarent n'avoir constaté aucune changement. On relève donc que le dispositif de formation mis en place au sein de l'entreprise est efficace.

Nature de l'amélioration

Tableau N°16: sa nature après formation

Nature de l'amélioration	Effectif	Pourcentage (%)
Productivité	4	10%
Qualité	10	25%
Compétence	18	45%
Autre	8	20%
Totale	40	100%

Source : établie par nous même

Le tableau montre la nature de cette amélioration, les données révèlent que celle-ci concerne principalement le développement des compétences, avec un taux de 45% %. Cette

prédominance indique que la formation remplit avant tout son rôle fondamental, qui est de renforcer les connaissances et les savoir-faire des employés.

Par ailleurs, l'amélioration touche également la qualité du travail 25% ainsi que la productivité 10% ce qui montre que les acquis de la formation se traduisent progressivement dans la performance opérationnelle des salariés. Enfin, 20 % des répondants évoquent d'autres effets, pouvant inclure des aspects tels que la motivation, l'autonomie ou l'organisation du travail.

Ainsi, ces résultats permettent de conclure que la formation contribue principalement au développement des compétences, tout en générant des effets positifs sur la qualité et la productivité du travail.

16. évaluation de formation

Tableau N°17 : la répartition des répondants selon l'évaluation de la formation

Evaluation après formation	Effectif	Pourcentage (%)
Toujours	18	41,86%
Souvent	11	25,58%
Rarement	13	30,23%
Jamais	1	2,33%
Totale	43	100%

Source : établie par nous même

On observe que l'analyse des données que la pratique de l'évaluation de la formation au sein de **Sonatrach** est présente, mais reste globalement inégale.

En effet, une part bonne partie des répondants (41,86 %) indique que l'évaluation des formations est souvent réalisée. Ce résultat montre que le dispositif de suivi est relativement régulier des actions de formation, ce qui témoigne de l'importance que l'entreprise accorde à de l'évaluation et l'amélioration des compétences.

Cependant, cette pratique n'est pas systématique. Une autre proportion très significative des répondants affirme que l'évaluation est réalisée rarement (25,58 %), tandis que 30,23 % déclarent qu'elle n'est jamais effectuée. Ces résultats mettent en évidence des disparités significatives dans les pratiques d'évaluation au sein de Sonatrach, ce qui peut limiter l'efficacité globale du processus de formation et son impact sur la performance des employés.

Enfin, une faible proportion (2,33 %) correspond à des situations marginales, confirmant que certaines modalités d'évaluation restent peu représentées dans la pratique.

AXE 3 : Adéquation et pertinence de la formation.

17. Les formations suivies sont-elles adaptées aux exigences de votre poste

Tableau N°18 : adaptation des formation aux exigences du poste

Réponse	Effectif	Pourcentage (%)
Très adaptées	6	13,95%
Adaptées	27	62,79%
Peu adaptées	10	23,26%
Pas adaptées	0	0%
Totale	43	100%

Source : établie par nous même

Les résultats révèlent que la majorité des répondants estiment que les formations suivies sont en adéquation avec les exigences de leur poste, avec un taux de 62,79 %. Cette proportion traduit une perception globalement positive de la cohérence entre les dispositifs de formation et les besoins professionnels. Par ailleurs, 13,95 % des enquêtés considèrent que les formations sont fortement adaptées à leur profil, ce qui par conséquent reflète une satisfaction élevée et une très bonne correspondance entre contenu de formation et poste occupé.

Cependant, 23,26 % des répondants jugent que les formations sont faiblement en adéquation, ce qui met en évidence que les formations suivies ne correspondent pas entièrement à leur poste ou profil.

Enfin, aucun répondant n'a déclaré que les formations sont non adaptées (0 %), ce qui confirme une appréciation globalement positive du système de formation.

18. Le contenu des formations correspond-t-il aux besoins réels du terrain

Tableau N°19 : la répartition des répondants selon la correspondance du contenu des formation aux besoin réels du terrain

Réponse	Effectif	Pourcentage (%)
Toujours	8	18,60%
Souvent	28	65,12%
Rarement	7	16,28 %
Jamais	0	0%
Totale	43	100%

Source : établie par nous même

Les résultats montrent que la majorité des répondants (65,12 %) pensent que le contenu des formations correspond souvent aux besoins du terrain. Cela signifie que, dans l'ensemble, les formations sont assez adaptées au travail réel. Ensuite, 18,60 % des participants estiment que cette correspondance est toujours assurée, ce qui montre une bonne adéquation pour une partie des employés. Cependant, 16,28 % des répondants disent que cette adéquation est rare, ce qui montre qu'il existe parfois un décalage entre la formation et la réalité du terrain. Enfin, personne n'a répondu « jamais », ce qui veut dire que les formations tiennent au moins un peu compte des besoins du terrain.

19. Est-ce que la formation est alignée avec les objectifs de votre service

Tableau N°20 : la répartition des répondants selon l'alignement de la formation avec les objectif du service

Réponse	Effectif	Pourcentage (%)
Fortement	17	39,53%
Moyennement	21	48,84%

Faiblement	5	11,63%
Pas du tout	0	0%
Totale	43	100%

Source : établie par nous même

D'après les résultats obtenus, on remarque que la formation est globalement en lien avec les objectifs du service.

En effet, une grande partie des répondants considère que cet alignement est soit moyen (48,84 %), soit fort (39,53 %), ce qui montre que la formation répond dans la plupart des cas aux besoins et aux objectifs fixés par le service.

Cependant, une minorité non négligeable (11,63 %) estime que cet alignement reste faible, ce qui peut indiquer certaines limites dans l'adaptation des contenus de formation aux objectifs spécifiques du service.

Malgré cela, aucun répondant n'a déclaré qu'il n'y avait pas d'alignement, ce qui est un point positif. Ainsi, on peut dire que la formation est globalement cohérente avec les objectifs du service, même si elle nécessite encore quelques améliorations pour être totalement efficace et mieux adaptée à toutes les situations professionnelles.

AXE 4 : Impact sur la performance individuelle

20. Suite à la formation, votre niveau de performance a-t-il évolué

Tableau N°21 : la répartition des répondants selon l'évaluation de leur de performance après la formation

Réponse	Effectif	Pourcentage (%)
Très fortement	10	23,25%
Fortement	18	41,86%
Moyennement	14	32,56%
Faiblement	1	2,33%
Pas du tout	0	0%

Totale	43	100%
--------	----	------

Source : établie par nous même

les résultats relatifs à l'évolution du niveau de performance au sein de Sonatrach après la formation montrent une tendance globalement positive. Une part importante des répondants estime que leur performance a connu une amélioration significative. Ainsi, 41,86 % déclarent une évolution forte, et 23,25 % une évolution très forte, ce qui représente plus de 65 % des avis. Toutefois, 32,56 % des participants indiquent une évolution moyenne, ce qui montre un impact modéré mais réel de la formation pour cette catégorie. Enfin, une faible proportion (2,33 %) considère que l'évolution est faible, tandis qu'aucun répondant n'a indiqué une absence d'évolution (0 %). Globalement, ces résultats révèlent que la formation a eu un impact positif sur la performance des employés de Sonatrach, avec une prédominance d'une amélioration forte à très forte.

21. La formation a-t-elle amélioré votre capacité à exécuter les tâches complexes

Tableau N ° 22 : la répartition des répondants selon la amélioré de la capacité à exécuter les tâches complexes après formation

Réponse	Effectif	Pourcentage (%)
Fortement	18	41,86%
Moyennement	23	53,49%
Faiblement	2	4,65%
Pas du tout	0	0%
Totale	43	100%

Source : établie par nous même

On remarque que la majorité des répondants estiment que la formation a **amélioré leur capacité à exécuter des tâches complexes de manière moyenne**, avec 53,49%. Cela montre que l'effet de la formation est globalement positif, mais reste encore partiellement à renforcer. Par ailleurs, une part importante des participants (41,426%) déclare une amélioration **forte**, ce qui indique que la formation a eu un impact significatif sur une grande partie des salariés. En

revanche, une faible proportion (4,65%) mentionne une amélioration faible, ce qui reste marginal. Enfin, aucun participant n'a indiqué une absence totale d'amélioration, ce qui confirme l'efficacité générale de la formation sur cet aspect.

22. Est-ce que la formation a amélioré votre autonomie dans le travail

Tableau N°23 : la répartition des répondants selon l'amélioration de l'autonomie dans le travail après

Réponse	Effectif	Pourcentage (%)
Très fortement	9	20,93%
Fortement	18	41,86%
Moyennement	13	30,23%
Faiblement	3	6,98%
Pas du tout	0	0%
Totale	43	100%

Source : établie par nous même

Les résultats montrent que la formation a globalement eu un effet positif sur l'autonomie des salariés dans leur travail.

En effet, une part importante des répondants déclare une amélioration **forte (41,86%)**, ce qui indique que la formation a permis à plusieurs employés de devenir plus autonomes dans l'exécution de leurs tâches.

De plus, **20,93%** des participants estiment que l'amélioration est **très forte**, ce qui renforce l'idée d'un impact significatif de la formation sur l'autonomie.

Par ailleurs, **30,23%** des répondants évoquent une amélioration **moyenne**, ce qui montre que l'effet est présent mais reste à consolider.

Enfin, une faible proportion (**6,98%**) signale une amélioration faible, tandis qu'aucun répondant (0%) n'a déclaré une absence d'amélioration. Cela confirme que la formation contribue globalement au développement de l'autonomie au travail.

23. La formation améliore votre capacité à résoudre des problèmes professionnels

Tableau N°24 : : la répartition des répondants selon l'amélioration de la capacité à résoudre des problèmes professionnels

Réponse	Effectif	Pourcentage (%)
Très fortement	10	23,26%
Fortement	14	32,56%
Moyennement	17	39,53%
Faiblement	2	4,65%
Pas du tout	0	0%
Totale	43	100%

Source : établie par nous même

Les données recueillies montrent que la formation a globalement un impact positif sur la capacité des salariés à résoudre des problèmes professionnels. En effet, 39,53% des répondants estiment que l'amélioration est moyenne, ce qui indique que la formation a permis un certain développement des compétences, mais pas encore à un niveau élevé pour une grande partie du personnel. Par ailleurs, 32,56% des participants déclarent une amélioration forte, ce qui montre que la formation a significativement renforcé la capacité de résolution de problèmes chez une part importante des salariés. De plus, 23,26% affirment une amélioration très forte, ce qui confirme un impact très positif de la formation pour une proportion non négligeable des répondants. Enfin, une faible minorité (4,65%) indique une amélioration faible, tandis qu'aucun répondant (0%) n'a signalé une absence d'amélioration.

AXE 5 : Impact sur la performance organisationnelle

24. Est ce que la formation a contribué à l'amélioration de la performance globale de la RTC /

Tableau N°25 : la répartition des répondants selon la contribution de la formation à l'amélioration de la performance globale de la

Réponse	Effectif	Pourcentage (%)
Très fortement	21	48,84
Moyennement	21	48,84%
Faiblement	1	2,32%
Pas du tout	0	0%
Totale	43	100%

Source : établie par nous même

Les données recueillies montrent que la formation a eu un impact très positif sur l'amélioration de la performance globale du RTC. En effet, une part importante des répondants, soit 48,84%, estime que l'amélioration est très forte, ce qui indique une contribution significative de la formation à la performance globale de l'organisation. De plus, un pourcentage équivalent (48,84%) considère que cette amélioration est moyenne, ce qui traduit un effet positif mais encore partiellement consolidé.

En revanche, une faible proportion (2,32%) juge l'amélioration faible, tandis qu'aucun répondant (0%) n'a signalé une absence d'amélioration. Cela confirme que la formation est globalement perçue comme un levier efficace d'amélioration de la performance globale du RTC.

25. La formation a-t-elle amélioré la qualité des services fournis par le RTC

Tableau N° 26 : la répartition des répondants selon l' amélioration de la qualité des services fournis par le RTC

Réponse	Effectif	Pourcentage (%)
Très fortement	15	34,88%
Fortement	11	25,58%
Moyennement	16	37,21%
Faiblement	1	2,33%
Pas du tout	0	0%
Totale	43	100%

Source : établie par nous même

Les données recueillies indiquent que la formation a globalement contribué à l'amélioration de la qualité du service fourni par le RTC. En effet, 37,21% des répondants estiment que l'amélioration est moyenne, ce qui montre un impact réel mais encore modéré sur la qualité du service pour une partie importante du personnel. Par ailleurs, 34,88% des participants déclarent une amélioration très forte, ce qui traduit un effet significatif de la formation sur l'amélioration de la qualité du service. De plus, 25,58% affirment une amélioration forte, ce qui confirme également une contribution positive et notable de la formation. En revanche, une faible proportion (2,33%) indique une amélioration faible, tandis qu'aucun répondant (0%) n'a signalé une absence d'amélioration. Cela confirme que la formation a eu un impact globalement positif sur la qualité du service fourni par le RTC.

26. La formation a-t-elle favorisé la coordination entre les équipes

Tableau N°27 : la répartition des répondants selon l'amélioration de la coordination entre les équipes grâce à la formation

Réponse	Effectif	Pourcentage (%)
Très fortement	9	20,93
Fortement	17	39,43%
Moyennement	10	23,26%
Faiblement	7	16,28%
Pas du tout	0	0%
Totale	43	100%

Source : établie par nous même

Les **données** montrent que la formation a globalement favorisé la coordination entre les équipes.

En effet, **39,53%** des répondants pensent que cette amélioration est **forte**, ce qui indique que la formation a contribué de manière significative à renforcer la coordination au sein des équipes.

Par ailleurs, **23,26%** des participants déclarent une amélioration **moyenne**, ce qui montre un effet présent mais qu'il y a lieu de consolider.

De plus, **20,83%** affirment une amélioration **très forte**, ce qui traduit un impact important de la formation sur la coopération entre les équipes.

Enfin, **16,28%** des répondants évoquent une amélioration faible, pour cette catégorie il est nécessaire de rechercher les points négatifs et de porter les solutions appropriées, tandis qu'aucun n'a indiqué une absence d'amélioration (0%), ce qui confirme que la formation a eu un effet positif, même s'il reste inégal selon les individus.

27. La formation a-t-elle contribué à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise

Tableau N°28 : la répartition des répondants selon la contribution de la formation à la réalisation des objectifs stratégique de sonatrach .

Réponse	Effectif	Pourcentage (%)
Très fortement	7	16,28%
Fortement	20	56 ,51%
Moyennement	13	30,23%
Faiblement	3	6,98%
Pas du tout	0	0%
Totale	43	100%

Source : établie par nous même

Les **données recueillies** indiquent que la formation contribue globalement à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

En effet, **46,51%** des répondants estiment que cette contribution est **forte**, ce qui montre que la formation joue un rôle important dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation.

Par ailleurs, **30,23%** des participants considèrent que cette contribution est **moyenne**, ce qui traduit un impact réel mais encore à améliorer.

De plus, **16,28%** affirment que la contribution est **très forte**, ce qui confirme l'efficacité de la formation pour une partie des salariés.

En revanche, une faible proportion (**6,98%**) estime que la contribution est faible, il est donc impératif de proposer d'autres alternatives pour améliorer ces formations.

Aucun répondant (0%) n'a déclaré une absence de contribution.

En conclusion, la formation est globalement perçue comme un levier important pour la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

AXE 6 : Efficacité globale**28. Dans quelle mesure la formation influence votre performance globale ?****Tableau N°29: la répartition des répondants selon le degré d'influence de la formation sur la performance globale**

Réponses	Effectif	Pourcentage (%)
Très fortement	8	18,60%
Fortement	17	39,53%
Moyennement	16	37,21%

Source : établie par nous même

L'analyse des résultats présentés dans le tableau ci-dessus montre que la formation joue un rôle important dans l'amélioration de la performance globale des employés.

En effet, la majorité des répondants, soit 39,53 %, considèrent que la formation influence fortement leur performance, tandis que 18,60 % estiment qu'elle l'influence très fortement. Ce qui montre que les actions de formation mises en place contribuent de manière significative au développement des compétences et à l'amélioration de l'efficacité professionnelle des employés.

Par ailleurs, 37,21 % des employés déclarent que l'influence de la formation sur leur performance est moyenne, ce qui signifie que la formation reste bénéfique, mais que son impact peut varier selon les besoins, les postes occupés ou la qualité des programmes proposés.

En revanche, une faible proportion des répondants, soit 4,64 %, estime que la formation influence faiblement leur performance, tandis qu'aucun employé n'a affirmé qu'elle n'a aucun impact.

Ces résultats traduisent globalement une perception positive de la formation au sein de l'entreprise et confirment son importance comme levier d'amélioration de la performance individuelle et organisationnel

AXE 7 : Analyse qualitative des questions ouvertes

29. Quel est le principal apport de la formation sur votre travail ?

Tableau N°30 : la répartition des répondants selon le principal apport de la formation sur leur travail ?

réponses	Effectif	Pourcentage (%)
Compétence	14	32,56%
Changement	3	6,98%
Performance	9	20,93%
Connaissance	8	18,60%
Productivité	5	11,63%
capacité à accomplir les tâches	4	9,30%
Totale	43	100%

Source : établie par nous même

D'après les résultats, les principaux apports de la formation sur le travail des employés concernent principalement le développement des compétences avec un taux de **32,56 %**, suivi par la performance **20,93 %** et l'amélioration des connaissances **18,60%**, ces principaux paramètres indiquent que la formation a un apport considérable dans la qualification du personnel.

Pour l'amélioration de la productivité **11,63 %**, il à mon sens indispensable d'améliorer ce taux par d'autres actions de formation.

Enfin, pour le changement positif dans le travail qui représente **6 ,98 %**, il y a lieu aussi de l'améliorer.

Quant à la capacité d'assimiler les formations **9,30%**, bien que les formations aient apporté un plus, ce taux reste en deçà des attentes, il est souhaitable de l'augmenter par d'autres formations complémentaires.

Ces résultats montrent que la formation contribue fortement au développement des compétences professionnelles, à l'amélioration des connaissances ainsi qu'à l'augmentation de la performance des employés au sein De la RTC.

30. Quels facteurs qui limitent l'efficacité de la formation ?

Les répondants estiment que la formation pourrait être améliorée principalement par une meilleure adéquation entre les actions de formation et les besoins des employés, ce qui représente 18,60 %. Par ailleurs, 20,93 % des employés jugent que la qualité des contenus pédagogiques n'est pas satisfaisante.

Certains aspects liés à la formation, notamment la méthode pédagogique ainsi que la mise en pratique des connaissances acquises, sont également cités par les employés avec un taux de 11,63 % chacun, ce qui montre que ces éléments ne permettent pas toujours une application efficace des acquis professionnels.

La motivation est également évoquée par 11,63 % des répondants, indiquant un manque d'engagement chez une partie du personnel envers les actions de formation.

Enfin, le suivi et l'évaluation de la formation ainsi que les conditions de travail sont mentionnés chacun par 9,30 % des employés, ce qui reflète certaines insuffisances dans l'organisation et l'encadrement du processus de formation.

31.Selon vous, comment la formation pourrait-elle être optimisée afin de devenir un véritable levier d'amélioration de la performance au sein de la RTC

Les répondants estiment que la formation pourrait être optimisée principalement par une meilleure adéquation entre la formation et les besoins des employés, avec un taux de 32,56 %. Cela montre l'importance d'adapter les actions de formation aux exigences des postes ainsi qu'aux attentes des employés afin d'améliorer leur efficacité professionnelle.

Ensuite, la qualité pédagogique ainsi que l'organisation de la formation enregistrent chacune un taux de 13,95 %, ce qui souligne la nécessité d'améliorer les contenus pédagogiques, les méthodes d'apprentissage et les conditions d'organisation des formations.

Par ailleurs, le suivi et l'évaluation de la formation ainsi que la collaboration représentent chacun 11,63 %, mettant en évidence l'importance du contrôle de l'efficacité des formations et du renforcement du travail collaboratif au sein de l'entreprise.

Le développement des compétences représente 9,30 %, tandis que l'alignement stratégique enregistre le taux le plus faible avec 6,98 %.

Ces résultats montrent que, pour faire de la formation un véritable levier d'amélioration de la performance au sein de la TRC, l'entreprise doit principalement adapter les formations aux besoins réels des employés, améliorer la qualité pédagogique et renforcer l'organisation ainsi que le suivi des actions de formation.

3.2 L'impact de la formation sur la performance individuelle

Les résultats relatifs à l'impact de la formation sur la performance individuelle montrent globalement une perception positive de la part des employés. De manière générale, la formation est considérée comme un levier d'amélioration des compétences et des capacités professionnelles.

Les répondants estiment, dans l'ensemble, que la formation contribue à l'amélioration de leur niveau de performance au travail. Elle permet notamment de renforcer leur efficacité dans l'exécution des tâches, y compris les tâches complexes qui exigent davantage de réflexion et de maîtrise technique.

Par ailleurs, la formation est perçue comme un facteur important dans le développement de l'autonomie professionnelle. Elle aide les employés à devenir plus indépendants dans la réalisation de leurs missions, en réduisant leur dépendance à l'encadrement direct.

Enfin, les résultats montrent également que la formation joue un rôle dans l'amélioration de la capacité des employés à résoudre les problèmes rencontrés dans leur travail. Toutefois, cet impact peut varier selon les individus, certains estimant que cette amélioration est plus progressive que directe.

Dans l'ensemble, il ressort que la formation contribue positivement au développement de la performance individuelle, en agissant à la fois sur les compétences techniques, l'autonomie et les capacités de résolution de problèmes.

3.3 L'impact de la formation sur la performance organisationnelle

Les résultats relatifs à l'impact de la formation sur la performance organisationnelle révèlent, de manière générale, une perception globalement positive au sein de l'entreprise. En effet, la formation est considérée comme un facteur important d'amélioration de la performance globale de la direction concernée, ce qui montre son rôle stratégique dans le fonctionnement de l'organisation.

Les employés estiment également que la formation contribue à l'amélioration de la qualité des services fournis. Elle permet ainsi de renforcer la qualité du travail réalisé et d'améliorer la satisfaction liée aux services rendus.

Par ailleurs, la formation est perçue comme un levier de coordination entre les équipes, même si cet effet est jugé plus variable selon les situations. Elle facilite, dans une certaine mesure, la communication et la collaboration entre les différents acteurs de l'organisation.

En outre, les résultats indiquent que la formation participe à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Elle soutient donc l'alignement des compétences des employés avec les orientations générales de l'organisation.

Enfin, la perception globale de l'efficacité de la formation sur la performance organisationnelle confirme son rôle positif. Elle est globalement reconnue comme un outil d'amélioration du fonctionnement collectif, même si son impact peut varier selon les dimensions étudiées.

Conclusion

Ce chapitre a permis de présenter le cadre général de l'étude et de décrire l'organisme d'accueil, Sonatrach, ainsi que la Région Transport Centre de Béjaïa, en soulignant leur rôle stratégique de cette entreprise dans le secteur des hydrocarbures.

Il a également mis en évidence que le système de formation au sein de l'entreprise est structuré et orienté vers le développement des compétences. L'analyse des résultats a montré que la formation a un impact globalement positif sur la performance des employés, tant au niveau individuel qu'organisationnel.

Ainsi, la formation apparaît comme un levier essentiel d'amélioration des compétences et de la performance au sein de l'entreprise

Conclusion générale

À une époque où les connaissances évoluent plus rapidement que les méthodes de travail elles-mêmes, la capacité d'une entreprise à former continuellement ses employés devient un facteur déterminant de sa réussite et de sa pérennité. Dans ce contexte, la formation professionnelle ne peut plus être considérée comme une simple activité complémentaire, mais comme un véritable investissement stratégique permettant de développer les compétences des employés, d'améliorer leur efficacité et de renforcer la performance globale de l'organisation.

L'objectif principal de notre travail était d'analyser dans quelle mesure la formation professionnelle influence la performance des employés, tant sur le plan individuel qu'organisationnel.

Pour répondre à cette problématique, une démarche méthodologique mixte a été adoptée. Celle-ci repose, d'une part, sur une revue de littérature ayant permis de clarifier les concepts clés liés à la formation, aux compétences et à la performance, et d'autre part, sur une étude empirique réalisée au sein de la RTC/Sonatrach Béjaïa.

Sur le plan pratique, une enquête par questionnaire a été menée auprès des employés de l'entreprise. Un total de 61 questionnaires a été distribué, dont 43 ont été récupérés et exploités pour l'analyse des données. Cette phase de collecte a permis de recueillir des informations pertinentes sur la perception des employés concernant les actions de formation et leur impact sur leur activité professionnelle. Toutefois, certaines difficultés ont été rencontrées, notamment la disponibilité limitée des employés en raison de leurs charges de travail, ainsi que le temps nécessaire pour répondre aux questions ouvertes, ce qui a légèrement ralenti le processus de collecte. Malgré ces contraintes, les données obtenues restent fiables et exploitables.

L'analyse des résultats a permis de mettre en évidence plusieurs enseignements majeurs. Tout d'abord, il est clairement établi que la formation joue un rôle essentiel dans le développement des compétences des employés. Elle contribue à l'amélioration des connaissances, au renforcement de la maîtrise des tâches et à l'augmentation de l'efficacité dans l'exécution des missions. Elle favorise également l'acquisition de compétences comportementales telles que la communication, l'adaptation et le travail en équipe, indispensables dans un environnement professionnel en constante évolution.

Par ailleurs, les résultats montrent que la formation exerce un impact positif sur la performance individuelle. Les employés formés se révèlent généralement plus autonomes, plus efficaces et mieux préparés à répondre aux exigences de leur poste. La formation renforce également leur compréhension des objectifs de l'organisation, ce qui se traduit par une implication accrue et une amélioration de la qualité du travail fourni.

En outre, l'étude met en évidence l'impact positif de la formation sur la performance organisationnelle. Celle-ci se manifeste par une amélioration de la productivité, une meilleure coordination entre les services et une optimisation des résultats globaux de l'entreprise. La formation apparaît ainsi comme un facteur clé de compétitivité et d'adaptation aux évolutions de l'environnement externe.

Au regard de ces résultats, les hypothèses de recherche formulées au début de cette étude sont confirmées. La formation contribue effectivement au développement des compétences des employés (H1), améliore leur performance individuelle (H2) et exerce un impact positif sur la performance organisationnelle de l'entreprise (H3). Ces résultats soulignent le rôle stratégique de la formation dans la gestion des ressources humaines.

Cependant, cette étude comporte certaines limites. La taille de l'échantillon, bien que suffisante pour une analyse descriptive, demeure relativement restreinte. De plus, l'étude étant limitée à une seule entreprise, la généralisation des résultats à d'autres contextes organisationnels reste limitée. Enfin, certaines réponses peuvent être influencées par la subjectivité des perceptions des employés.

Malgré ces limites, cette recherche contribue à une meilleure compréhension de l'impact de la formation sur la performance en entreprise. Elle met en évidence la nécessité pour les organisations d'investir dans la formation continue afin de développer et maintenir les compétences de leurs ressources humaines.

Dans une perspective de recherche future, il serait pertinent d'élargir l'étude à d'autres entreprises et secteurs d'activité afin de comparer les résultats et d'enrichir l'analyse. Il serait également intéressant d'examiner l'impact des nouvelles formes de formation, notamment la digitalisation, le e-learning et les dispositifs hybrides, qui occupent une place de plus en plus importante dans les pratiques actuelles de gestion des ressources humaines.

En définitive, la formation constitue un levier fondamental du développement du capital humain et un déterminant majeur de la performance globale de l'entreprise. Elle représente un investissement stratégique indispensable pour toute organisation souhaitant renforcer sa compétitivité, s'adapter aux évolutions de son environnement et assurer sa pérennité

1. Les ouvrages :

- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14th ed.). Kogan Page.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Columbia University Press.
- Bloom, B. S. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives*. Longmans, Green.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Kalika, M. (1988). *Structure d'entreprise : réalités, déterminants, performance*. Economica.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill/Irwin.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Sillamy, N. (1980). *Dictionnaire de la psychologie*. Larousse.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Press.
- Soyer, J. (2003). *Fonction formation*. Éditions d'Organisation.
- Guerrero, S. (2014). *Les outils des RH*. Dunod.
- Peretti, J.-M. *Gestion des ressources humaines*. Vuibert.

2. Travaux universitaires / articles scientifiques

- Adams, J. S. (1963). *Toward an understanding of inequity*. Journal of Abnormal and Social Psychology.
- Bourguignon, A. (1995). *Peut-on définir la performance ?* Revue Française de Gestion.
- Bourguignon, A. (2000). *Performance et contrôle de gestion*. Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit.
- Goldberg, L. R. (1993). *The structure of phenotypic personality traits*. American Psychologist.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work*. Organizational Behavior and Human Performance.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
- Lahlou, C. (1988). *Gouvernance des entreprises, actionnariat et performances*. Revue de l'Économie & du Management.
- Lebas, M. (1998). *Performance : mesure et management*. Groupe HEC.

3. Les sites web :

- Baker Tilly (2024). *Faire de la formation un investissement stratégique*. <https://www.bakertilly.fr>
- Organisation Internationale du Travail (2020). *Compétences professionnelles et employabilité*. <https://www.ilo.org>
- OCDE (2019). *Skills and Productivity in the Workplace*. <https://www.oecd.org>
- Organisation Internationale du Travail. <https://www.ilo.org>
- Walter Ergos. *Guide méthodologique d'élaboration du plan de formation*.

Table des matières

Remerciements

DEDICACES

Liste des abréviations

Liste des tableaux

SOMMAIRE

Introduction générale..... 1

Chapitre I: Cadre théorique de la formation en entreprise

Introduction 4

Section 1 : la performance de l'entreprise..... 4

1.1.1 Définition de la performance : 4

1.1.2 Les différentes dimensions de la performance : 5

1.1.2.1La performance économique :..... 5

1.1.2.2La performance financière : 6

1.1.2.3La performance humaine..... 6

1.1.2.4La performance sociale 6

1.1.2.5La performance managériale :..... 6

1.1.2.6La performance organisationnelle :..... 6

1.1.2.7La performance technologique:..... 7

1.1.2.8La performance commerciale :..... 7

1.1.2.9La performance sociétale : 7

1.1.2.10La performance stratégique :..... 7

1.1.3Les indicateurs de mesure de la performance : 8

1.1.3.1 Les indicateurs de performance des ressources humaines 8

1.1.3.2 Les indicateurs de performance économique 9

1.1.3.3 Les indicateurs de performance financière..... 9

1.1.4 Les facteurs influençant la performance : 10

1.1.4.1 Les facteurs individuels :..... 10

1.1.4.2 Les facteurs organisationnels: 11

1.1.4.3 Les facteurs liés à l'environnement externe :..... 13

La Section2 : la formation des employés : 13

1.2.1 Définition de la formation :..... 14

1.2.2 Les Objectifs de la formation :..... 14

1.2.3 Les types de formation..... 15

1.2.3.1 La formation continue :	15
1.2.3.2 La formation professionnelle spécialisée (initiale) :	16
1.2.3.3 La formation de perfectionnement professionnel.....	17
1.2.4 Le processus de formation et le plan de formation :	18
1.2.4.1 Phase 1 : Définir les projets de l'entreprise et ses axes stratégiques de développement :	19
1.2.4.2 1. Phase 2 : Recueillir et analyser les besoins en formation:	19
1.2.4.3 Phase 3 : Élaborer le plan de formation:	20
1.2.4.4 Phase 4 : Valider le plan de formation :	20
1.2.4.5 Phase 5 : Mettre en œuvre le plan de formation :	21
1.2.4.5 Phase 6 : Évaluer le plan de formation :	21
1.2.5 Le rôle de la formation dans la gestion des ressources humaines :	21
Section3 : la relation entre formation et performance :	22
1.3.1 La formation comme investissement stratégique.....	22
1.3.2 Amélioration des compétences et de la productivité :	23
1.3.3 Motivation, engagement et rendement :	25
ChapitreII: Cadre pratique	
Introduction	27
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil	27
1.1 Historique de la Sonatrach :	27
1.2 Les activités du groupe Sonatrach:	28
2.2.1 L'activité Exploration-Production (E&P):.....	28
2.2.2 L'activité Liquéfaction-Séparation (LQS):.....	29
2.2.3 L'activité Raffinage et Péetrochimie :	29
2.2.4 L'activité Commercialisation :	29
2.2.5 L'activité Transport par Canalisation (TRC):.....	29
1.3 Présentation historique de la Région Transport de Béjaïa.....	30
1.4 Situation géographique	31
.1.5 Les missions de la RTC :	32
1.6 Présentation du département des ressources humaines :	32
1.7 Organigramme de la région RTC/Béjaia :	33
.1.8 organigramme du département ressources humaine :	34
Section 2: Analyse de l'impact de la formation sur la performance au sein de Sonatrach	36
2.1 Le système de formation au sein de l'entreprise	36
.2 . 2 .Les démarches méthodologiques de l'étude	38

Section 03 : Analyse des données et interprétation des résultats	39
3.1 Présentation des résultats du questionnaire.....	39
AXE2 : l'organisation et les modalités de la formation :	43
AXE 3 : Adéquation et pertinence de la formation.....	51
AXE 4 : Impact sur la performance individuelle	53
AXE 5 : Impact sur la performance organisationnelle	57
AXE 6 : Efficacité globale	61
AXE 7 : Analyse qualitative des questions ouvertes :	62
3.2 L'impact de la formation sur la performance individuelle:	64
3.3 L'impact de la formation sur la performance organisationnelle :	65
Conclusion:	65
Conclusion générale.....	66
Bibliographie	
Annexes	

Annexes

1. Questionnaire.
2. Fiche d'identification des besoins collectifs.
3. Fiche d'identification des besoins individuels.

Questionnaire adressé aux salariés de la RTC/Béjaia

Impact de la formation sur la performance des employés – Cas de la SONATRACH/ Région Transport Centre- Béjaia (RTC) :

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études à l'Université Abderrahmane Mira de Bejaïa, nous avons procédé à l'étude portant sur l'impact de la formation des employés sur la performance de l'entreprise.

Ce questionnaire a pour objectif de recueillir les avis des salariés de la RTC/Béjaia, relatifs à la formation et son influence sur leur performance ainsi que l'organisation de l'entreprise/RTC-Béjaia.

Pour ce faire, nous informons les salariés désireux de renseigner ce questionnaire que leurs réponses seront anonymes et ne seront utilisées uniquement à des fins de recherche académique.

Nous vous remercions d'avance pour votre aimable collaboration.

AXE 1 : Données personnelles :

1. sexe :

☐ Homme ☐ Femme.

2. Âge :

☐ -25 ☐ 25–35 ☐ 36–45 ☐ 46 et plus

3. Situation familiale :

☐ Célibataire ☐ Marié(e)

4. Niveau d'études :

☐ Secondaire ☐ lycien ☐ /Licence ☐ Master et plus

5. Ancienneté :

☐ <2 ans ☐ 2–5 ans ☐ 6–10 ans ☐ +10 ans

6. Type de poste :

☐ Technique ☐ Administratif ☐ Management ☐ Autre,

a préciser :

AXE 2 : l'organisation et modalités de la formation

7. L'entreprise propose-t-elle des formations ?

☐ Oui ☐ Non

8. Les formations sont-elles accessibles ?

☐ À tous ☐ À certaines catégories

9. Base de sélection :

☐ Ancienneté ☐ Performance ☐ Besoin du poste ☐ Autre :

.....

10. L'entreprise encourage t-elle la formation?

☐ Oui ☐ Peu ☐ Non

11. Nature des formations :

☐ Diplômantes ☐ Non diplômantes

12. Engagement signé après formation :

☐ Oui ☐ Non

Si oui, quelle la nature de cet engagement? :

.....

13. Les formations sont t-elles répétitives?

☐ Souvent ☐ Parfois ☐ Rarement ☐ Jamais

14. Lieu :

☐ Interne ☐ Externe ☐ En ligne ☐ Mixte

15. Y a t-elle une amélioration après formation?

☐ Oui ☐ Non

Si oui, nature : ☐ Productivité ☐ Qualité ☐ Compétences ☐ Autre

16. Ya t-elle une évaluation des formations?

☐ Toujours ☐ Souvent ☐ Rarement ☐ Jamais

AXE 3 : Adéquation et pertinence de la formation

17. Les formations suivies sont t-elles adaptées aux exigences de votre poste?

☐ Très adaptées ☐ Adaptées ☐ Peu adaptées ☐ Pas adaptées

18. Le contenu des formations correspond t-il aux besoins réels du terrain?

☐ Toujours ☐ Souvent ☐ Rarement ☐ Jamais

19. Est ce que la formation est alignée avec les objectifs de votre service?

☐ Fortement ☐ Moyennement ☐ Faiblement ☐ Pas du tout

AXE 4 : Impact sur la performance individuelle

20. Suite à la formation, votre niveau de performance a t-il évolué?

☐ Très fortement ☐ Fortement ☐ Moyennement ☐ Faiblement ☐ Pas du tout

21. La formation a t-elle amélioré votre capacité à exécuter les tâches complexes?

☐ Fortement ☐ Moyennement ☐ Faiblement ☐ Pas du tout

22. Est-ce que la formation a amélioré votre autonomie dans le travail?

☐ Très fortement ☐ Fortement ☐ Moyennement ☐ Faiblement ☐ Pas du tout

23. La formation améliore votre capacité à résoudre des problèmes professionnels :

☐ Très fortement ☐ Fortement ☐ Moyennement ☐ Faiblement ☐ Pas du tout

AXE 5 : Impact sur la performance organisationnelle

24. Est ce que la formation a contribué à l'amélioration de la performance globale de la RTC?

☐ Très fortement ☐ Moyennement ☐ Faiblement ☐ Pas du tout

25. La formation a t-elle amélioré la qualité des services fournis par le RTC?

☐ Très fortement ☐ Fortement ☐ Moyennement ☐ Faiblement ☐ Pas du tout

26. La formation a t-elle favorisé la coordination entre les équipes?

☐ Très fortement ☐ Fortement ☐ Moyennement ☐ Faiblement ☐ Pas du tout

27. La formation a t-elle contribué à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise?

☐ Très fortement ☐ Fortement ☐ Moyennement ☐ Faiblement ☐ Pas du tout

AXE 6 : Efficacité globale

28. Dans quelle mesure la formation influence votre performance globale ?

☐ Très fortement ☐ Fortement ☐ Moyennement ☐ Faiblement ☐ Pas du tout

AXE 7 : Analyse qualitative

29. Quels sont les principaux apports de la formation sur votre travail ?

☐ Compétence ☐ Changement ☐ Performance ☐ Connaissance ☐ Productivité ☐
capacité à accomplir les tâches

30 .Quels facteurs limitent l'efficacité de la formation ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

31Selon vous, comment la formation pourrait-elle être optimisée afin de devenir un véritable levier d'amélioration de la performance au sein de la RTC ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Questionnaire d'évaluation à chaud

Activité Raffinage & Pétrochimie
Direction Ressources Humaines
Département Formation

Nom & Prénoms	
Fonction	
Direction / Service	
Intitulé de la formation	
Date (s)	
Organisme formateur	
Lieu	

Nous vous remercions de bien vouloir répondre à ce questionnaire. Vos réponses nous permettront d'améliorer la qualité de la formation et de mieux répondre à vos attentes.
Merci d'exprimer votre degré de satisfaction en indiquant la note de votre choix selon la grille suivante :

	1. Insatisfait	2. Peu satisfait	3. Satisfait	4. Très satisfait		
Axes d'évaluation					1	2
1- Qualité pédagogique de la formation						
Adaptation du contenu à votre niveau						
Conformité du contenu à ce qui était prévu						
Adéquation par rapport aux besoins professionnels						
Équilibre entre les parties théorique et pratique						
Exercices , études de cas, jeux de rôles						
Les supports pédagogiques						
2- Le formateur						
Maîtrise du thème						
Gestion du temps						
Efficacité des méthodes et techniques pédagogique utilisées						
Écoute , compréhension des problèmes et réponses aux questions						
Implication des participants						
3- Environnement et Logistique						
Accueil						
Organisation						
Salle de formation/ équipements						
Hébergement						
Restauration						
4- Groupe						
Homogénéité du groupe						
Intensité des échanges dans le groupe et participation						
5- Appréciation globale						
Information préalable sur le contenu de la formation						
Atteintes des objectifs de la formation						
Durée de la formation						
Possibilité de mettre en œuvre les acquis de la formation						
Nombre total des cases cochées					0	0
Poids					0,25 (1/4)	0,5 (2/4)
Nombre * Poids					0	0
Somme N					0	
Somme N / 22 (en %)					0%	

Les points forts de la formation :

Les points à améliorer :

Quels sont les parties / modules du programme de la formation que vous estimez les plus intéressants ?

Recommandation et / ou suggestion :

Commentaires / Divers

Fiche d'identification des besoins collectifs



Direction Formation
DCG-RHU

Structure demanderesse :

Nom et prénoms :

Thème de la formation :

Enoncé de la problématique à résoudre /projet :

Population concernée (nombre, profil, pré-requis) :

Durée approximative de la formation : 05 jours / agent :

Signature du premier responsable de la structure

Date de transmission :

• Fiche d'identification des besoins individuels.



Direction Formation
DCG-RHU

Structure : (S. Direction, Département, Service ...)

Responsable Hiérarchique :

Nom :

Qualité :

Agent concerné :

Nom et prénom :

Matricule :

Fonction :

N°	Intitulé de l'action de formation	Objectifs
01		
02		
03		

Signature de l'intéressé (e)

Signature du responsable Hiérarchique

Date de Transmission...../...../.....

Partie réservée au service formation

Par.....

Fiche reçue le/...../.....

Résumé

Ce mémoire porte sur l'impact de la formation professionnelle sur la performance des employés au sein de la Sonatrach RTC Béjaïa. Dans un contexte marqué par les transformations technologiques et organisationnelles, la formation constitue un outil stratégique essentiel pour le développement des ressources humaines. Cette étude, basée sur une approche théorique et une enquête de terrain, montre que la formation améliore les compétences professionnelles, la motivation et l'autonomie des employés. Elle contribue également à une meilleure qualité de travail et à une plus grande efficacité organisationnelle. Les résultats confirment que la performance de l'entreprise dépend fortement de la capacité des employés à apprendre et à s'adapter. Ainsi, la formation représente un investissement stratégique favorisant la compétitivité, la productivité et la pérennité de l'entreprise.

Mots clés : la performance, la formation, les connaissances, les compétences.

Abstract

This dissertation examines the impact of professional training on employee performance within Sonatrach RTC Béjaïa. In a context of technological and organizational changes, training has become an essential strategic tool for human resource development. Based on both a theoretical framework and a field study, the research shows that training improves professional skills, employee motivation, and autonomy. It also contributes to better work quality and higher organizational efficiency. The findings confirm that company performance largely depends on employees' ability to learn and adapt to workplace changes. Therefore, professional training represents a strategic investment that enhances competitiveness, productivity, and long-term sustainability.

keywords: performance, training, knowledge, skills.

المخلص

تتناول هذه الدراسة أثر التكوين المهني على أداء الموظفين داخل مؤسسة سوناطراك ببجاية، في ظل التغيرات التكنولوجية والتنظيمية المتسارعة. ويُعتبر التكوين أداة استراتيجية أساسية لتطوير الموارد البشرية وتحسين الأداء داخل المؤسسة. اعتمدت الدراسة على جانب نظري مدعم بدراسة ميدانية، وأظهرت النتائج أن التكوين يساهم في تطوير المهارات المهنية وتعزيز التحفيز والاستقلالية لدى الموظفين. كما يساعد على تحسين جودة العمل ورفع فعالية الأداء التنظيمي. وأكدت الدراسة أن أداء المؤسسة يرتبط بقدرة الموارد البشرية على التعلم والتكيف مع متطلبات العمل، مما يجعل التكوين استثماراً استراتيجياً يساهم في تعزيز التنافسية والإنتاجية واستمرارية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الأداء، التدريب، المعرفة، المهارات.