

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION

Département des Sciences de gestion

Mémoire fin de cycle

Pour l'obtention de diplôme de Master en sciences de gestion

Option : Management des Ressources Humains

Intitulé :

**L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LA PERFORMANCE
ORGANISATIONNELLE CAS BEJAIA LOGISTIQUE**

Organisme d'accueil :

**.....SARL BEJAIA LOGISTIQUE AKBOU (W)
BEJAIA.....**

Réalisé par :

BOUHITEM SARAH.....

HATHAT FERIEL

Encadré par :

Mme. SIHAM BERRAHLAH

Année universitaire : 2022/2023

REMERCIEMENT

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

Nos remerciements vont particulièrement à Mme BERRAHRAH Siham notre promotrice, pour ses conseils et ses orientations, ainsi que la confiance qu'elle nous a accordé.

Nous tenons également à remercier d'avoir accepté de diriger ce travail le personnel de Bejaia Logistique, à leur tête Mr AKLI. Ainsi que tout le service RH (Mr Farid, Mr Ahmed et Mme Lamia)

Nos remerciements s'adressent aussi :

A tous les enseignants de Spécialité Management des Ressources Humaine

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

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

DÉDICACES

Toutes les lettres ne sauraient trouver les mots qu'il faut. Tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude, l'amour, le respect et la reconnaissance.

Je dédie ce mémoire à ma chère mère pour tous leur sacrifice, leur amour, leur tendresse, leur soutien tout au long de mes études.

A mon cher mari Juba Ben Abbas qui m'a guidé durant les moments les plus pénibles de ce long chemin et qui a été à mes côtés.

A mon cher frère NASSIM et ma chère sœur ZOUINA et son mari Malek pour leurs encouragements et leur soutien moral.

A mes chères cousine ROUMAÏSSA et IMEN, et ma chère voisine SARA

A mes meilleures amies MASSICILIA, CHOUCYOU, SARAH, FOUFA.

Et tout qui m'aide ce modeste travail. A toutes personnes chères à mon cœur.

Enfin, je remercie mon binôme Sarah qui a contribué à la réalisation de ce modeste travail.

FERIEL

DÉDICACES

Je dédie ce travail à :

Mes chers parents AKLI et REZKIA pour leurs soutiens au long de mes études,
et qui n'ont jamais cessé de m'encourager durant mes études.

Mes chères sœurs SERINA et CHAIMA

Mon cher frère AMINE

Et à toute ma famille et à tous ceux que j'aime.

Mes amis(es) : RANIA, CYLIA, FADILA, FOUFA, SARA BEZGHICH,
MASSICILIA, FERIEL.

Je m'adresse aussi une dédicace spéciale pour une personne que j'estime
beaucoup, SAID merci pour tout.

Et ma meilleure amie CHOUCYOU qui a été à mes côtés tout de ce long chemin

Je remercie mon binôme FERIEL qui a contribué à la réalisation de ce modeste
travail.

SARAH

Sommaire

Introduction Générale	1
Chapitre 01 : Cadre Théorique	
Section 01 : une revue de littérature	4
Section 02 : cadre conceptuel.....	9
Chapitre 02 : Cadre méthodologique	
Section 01 : Cadre méthodologique	43
Section 02 : contexte organisationnel	45
Chapitre 03 : L’impact de la formation sur la performance organisationnelle de l’entreprise Bejaia Logistique	
Section 01 : Analyse descriptive des résultats	63
Section 02 : Analyse liée aux hypothèses	73
Conclusion Générale	78
Bibliographie	
Annexes	
Table de matière	

La liste des figures

Figure 1 : répartition d'échantillon selon le genre	64
Figure 2 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	65
Figure 3 : la répartition de l'échantillon selon les catégories professionnelles	66
Figure 4 : la distribution des membres de notre échantillon selon l'ancienneté.....	67

Liste des tableaux

Tableau 1 : la répartition de l'échantillon selon le genre:	63
Tableau 2 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :	64
Tableau 3 : la répartition de l'échantillon selon les catégories professionnelles :	65
Tableau 4 : la distribution des membres de notre échantillon selon l'ancienneté :	66
Tableau 5 : Qu'est-ce que la formation selon vous ?	67
Tableau 6 : Pensez-vous que la formation est un :	68
Tableau 7 : Est-ce que vous bénéficiez d'une formation ?	68
Tableau 8 : Est-ce que l'entreprise répond toujours à vos besoins en matière de formation ?	69
Tableau 9 : La formation, un moyen de développement :	70
Tableau 10 : l'objectif de la formation dans l'entreprise :	70
Tableau 11 : Est-ce que la formation vous a aidé à augmenter vos compétences ?	71
Tableau 12 : l'utilisation des programmes de formation permettent-ils de vous rendre plus apte à répondre aux besoins futurs de votre société ?	72
Tableau 13 : perception des employés sur l'impact de la formation sur leur performance au travail....	72
Tableau 14 : relation entre l'influence de la formation sur la performance et l'amélioration des compétences des salariés	73
Tableau 15 : les facteurs de motivation pour une meilleure performance.....	73
Tableau 16 : la nécessité de la formation pour la performance organisationnelle.....	73
Tableau 17 : Test de fiabilité	74
Tableau 18 : Test de première hypothèse	75
Tableau 19 : Test deuxième hypothèse.....	76

Introduction générale

Introduction générale

Introduction

Le monde de travail assiste aujourd'hui à de multiple changement et à une évolution rapide sur le plan technologique, communicationnel et commercial. En Algérie, et depuis les années 70, les entreprises ont commencé à revoir la place de l'homme dans leurs organisations. La formation apparait comme un moyen nécessaire pour développer ces ressources humaines : la formation a pour objectif de favoriser le développement de leurs compétences, à l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle, de contribuer au développement économique et culturel, et à leur promotion sociale, elle a également pour but de permettre le retour à l'emploi des personnes qui ont interrompu leur activité professionnelle.

En fait, la fonction « ressource humaine » consiste à valoriser le développement des habilités, des aptitudes et du potentiel de chaque membre de l'entreprise afin de faire face aux changements multiples (politiques, technique, humains, sociaux), l'avenir de la formation dépend de sa qualité qui elle-même dépend des compétences de ceux qui la mettent en œuvre. La formation se considère comme un ensemble d'activité et d'apprentissages planifiés, elle renvoie à « *renvoi à l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes et dispositions qui permettent l'intégration dans une profession et, plus généralement, dans l'ensembles des activités sociales. La formation est alors un élément décisif dans le processus de socialisation* » (FERREOL Gilles & AL, 1991, p. 104)

Nous retiendrons que la formation est de plus en plus liée à l'accompagnement de changement dans un univers en recherche permanente de rentabilité et de productivité, elle est souvent considérée comme l'outil permettant l'atteinte d'une meilleure performance, cette notion centrale en sciences de gestion, depuis les années 80 de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir, « *la performance est la réalisation des objectifs organisationnels quel que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action).* » (p.DRUCKER, 1999, p. 63).

Autour de notre travail, nous tentons à étudier « **L'impact de la formation sur la performance organisationnelle au sein de Bejaia Logistique**», la démarche de la performance est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens

Introduction générale

prédéterminés, elle renvoie indifféremment à plusieurs traductions : économique, financière, commerciale, juridique et organisationnelle, et toutes ces performances se mêlent et se côtoient au sein de chaque entreprise. La performance organisationnelle fait référence à la fois à la structuration de l'organisation et à la mise en œuvre de ses processus. Elle se fonde sur les nombreuses interactions entre les acteurs, caractérisant les relations intra et inter-organisationnelles qui nourrissent les échanges d'informations et de connaissances entre les individus. On peut souligner également que la performance globale et par voie de conséquence, la performance organisationnelle, selon des auteurs comme Martinet et Reynaud (2004), se traduit dans un espace tridimensionnel composé de la performance environnementale, de la performance sociale ou sociétale, et de la performance économique. Dans cette perspective, nous nous sommes intéressés dans notre travail à répondre à la problématique suivante :

« La formation des employés impact-elle la performance organisationnelle au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE ? ».

À la lumière de cette question principale, trois sous questions seront traitées :

- Quel est le rôle de la formation au niveau de Bejaia Logistique ?
- Existe-il une relation significative entre la formation et la performance sociale au niveau de Bejaia Logistique ?
- Existe-il une relation significative entre la formation et la performance économique au niveau de Bejaia Logistique ?

Pour répondre à notre problématique de recherche nous ferons appel à une démarche descriptive et analytique confirmatoire adaptée à la nature de notre sujet dont nous tentons à décrire le rôle de la formation au sein de notre terrain de recherche, ainsi, de vérifier une relation de causalité entre la formation et la performance organisationnelle, ce qui nous amène à poser les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01** : Il existe une relation positive entre la formation et la performance sociale de l'entreprise Bejaia Logistique.
- **Hypothèse 02** : Il existe une relation positive entre la formation et la performance économique de l'entreprise Bejaia Logistique.

Notre travail est ainsi subdivisé en trois chapitres :

- Le premier chapitre : concerne le cadre théorique du thème de la recherche est divisé en deux section la première présente la revue de littérature, les théories et les études antérieures

Introduction générale

mobilisées dans le cadre de notre thématique et la deuxième section est consacrée au cadre conceptuel dont nous aborderons la formation et performance organisationnelle.

- Le deuxième chapitre : aborde le cadre méthodologique et le contexte organisationnel est divisé en deux sections la première se focalise sur le cadre méthodologique et la deuxième section concerne le contexte organisationnel.

- La troisième chapitre : recouvre deux sections, la première porte sur l'analyse descriptive des résultats et la seconde traite sur l'analyse liée aux hypothèses.

Chapitre I

SECTION 01 : Revue de littérature

Pour bien entamer ce premier chapitre, qu'est théorique, nous aborderons dans cette première section les modèles théoriques qui portent sur le lien entre les pratiques RH et la performance organisationnelle, et les études antérieures.

1- Les modèles théoriques

Il ressort de la littérature à ce jour, trois différents modèles (approches) ont été développées pour tenter d'expliquer la relation entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise, que **Delery et Doty (1996)** ont désignés par les appellations « universaliste », « contingentiel » et « configurationnel ».

1-1- L'approche ou le modèle universel

L'optique universaliste regroupe tous les travaux qui s'attachent à repérer et valider les « meilleures pratiques de GRH ». Ce modèle universaliste représente celui sur lequel se sont appuyées jusqu'à présent la majorité des études empiriques.

Le modèle universaliste veut que les pratiques les plus reconnues de GRH aient un effet positif chaque fois qu'on les applique. (Fabi B & al, 2004, pp. 225-303)

Les auteurs qui s'inscrivent dans cette approche, considèrent le recours au paradigme universaliste comme déterminant dans la recherche des pratiques qui maximisent l'efficacité de la firme.

Selon **Allani-Soltan et al (2003)**, dans la conception universaliste, la recherche est de nature hypothético-déductive et consiste, à partir d'évidences et de constats de procéder par la suite à leur généralisation ou « universalisation ». (Allani-Soltan N, 2003)

Cependant certains auteurs lui reprochent son caractère quelque peu simpliste. **Becker et Gerhart (1996)**, par exemple, affirment qu'il n'y a pas de recette magique en ce qui concerne les meilleures pratiques à expliquer, si ce n'est de mettre en place un système de GRH conçu pour supporter l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs opérationnels et stratégiques. (Becker B & Gerhart B, 1996, pp. 779-801)

Ce modèle Postule une relation directe entre les différentes pratiques de GRH (best practices) prises de manière isolée ou dans un système (grappes) – et la performance

organisationnelle. Suppose que, indépendamment du contexte d'affaires, certaines pratiques de GRH permettent d'améliorer la manière dont les ressources humaines sont stratégiquement gérées au sein des organisations et, par voie de conséquence, d'accroître la performance de la firme.

Barney et Wright (1998) soutiennent que « n'importe quelle pratique individuelle de GRH s'avère facilement imitable et ne peut, de ce fait, fournir un avantage compétitif que pour un court laps de temps, soit jusqu'à ce qu'un compétiteur puisse l'imiter ». (Barney, J., ET P.M., & Wright, p. 36)

Donc, cette approche stipule que chaque fois qu'une pratique de gestion des ressources humaines est mise en place, elle exerce un impact positif sur la performance de l'entreprise.

1-2- L'approche ou le modèle contingentiel

Ce modèle propose une nuance à l'approche universaliste, et suggère que les pratiques de GRH, pour être efficaces, doivent s'aligner avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation et particulièrement avec la stratégie.

Cette approche appliquée à la GRH a permis de mettre en exergue principalement deux formes d'alignement : l'alignement vertical et l'alignement horizontal ;

D'un côté, l'alignement vertical, par l'entremise de la perspective comportementale, suggère que chaque stratégie externe (stratégie d'affaires) requiert des comportements spécifiques et que le rôle de la GRH est justement de stimuler ces comportements.

De l'autre côté, l'alignement horizontal appuie l'idée que se sont les stratégies internes à l'entreprise qui sont la source d'un avantage concurrentiel et que la cohérence entre politiques de rémunération et les systèmes RH (organisation du travail, gestion de la qualité, culture organisationnelle) seraient plus déterminants que la cohérence entre les pratiques de rémunération et les stratégies d'affaires.

Les études empiriques menées sur la base de cette approche cherchent donc à établir comment les pratiques individuelles de GRH pourront interagir avec la stratégie d'entreprise pour permettre d'améliorer la performance.

Ainsi que, l'impact des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise dépend de leur cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise : plus le degré de cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et sa politique de GRH est important plus l'influence de la

GRH sur la performance organisationnelle est forte. Ainsi, **Wright et al (1995)** » affirment que les entreprises affichent de bonnes performances lorsqu'elles possèdent des compétences humaines compatibles avec sa stratégie. La relation peut être également envisagée dans le sens inverse : les entreprises affichent de bonnes performances lorsqu'elles développent des stratégies cohérentes avec les compétences de leur personnel. (Wright P.M & Smart D.L, 1995, pp. 1052-1074)

Comme critique à ces deux modèles, certains auteurs **Becker, Huselid, Pickus et Spratt**, soulignent que les systèmes de GRH doivent être intimement liés à la nature et à la spécificité de chaque entreprise. En ce sens, il peut s'avérer très difficile, voire même utopique, de vouloir circonscrire des ensembles ou configurations génériques pouvant convenir à tel ou tel type de stratégie. (Becker B.E & al, 1997, pp. 39-47)

Purcell (1999)' suggère d'ailleurs qu'on délaisse les approches de contingence et de configuration pour développer plutôt une approche qui s'intéresserait uniquement à la variable « ajustement au changement », les pratiques de GRH constituant alors autant de moyens susceptibles de faciliter un tel processus d'ajustement. (Percell J, 1999, pp. 26-41)

1-3- L'approche ou le modèle configurationnel

Parmi ces principales approches de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), en trouve aussi la théorie ou l'approche configurationnelle des RH, retient l'intérêt d'une grande partie de la communauté scientifique, la GRH n'a de réel effet sur l'efficacité de l'organisation que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques capables de s'harmoniser avec les principales caractéristiques de l'organisation.

Ce modèle s'attache à mettre en valeur des ensembles de pratiques plutôt que des pratiques individuelles. Suivant cette approche, les pratiques de GRH auraient un effet synergique entre elles. Cet effet de synergie entre les pratiques, ajouté à leur interaction avec la stratégie, conduirait à une meilleure performance de l'entreprise.

Il résulte de cette conception que les causalités mises en évidence dans une configuration peuvent ne pas émerger dans d'autres configurations, ou produire un effet inverse dans une autre Meyer et al (1993). (Meyer A & al, 1993, pp. 1131-1152)

Dans le cadre de cette étude, nous nous en tiendrons à la première approche : l'approche « universaliste » qui postule l'existence d'un lien inéluctable (obligatoire) entre la manière dont les RH sont gérées et la performance organisationnelle.

2- Etudes antérieures mobilisées :

Parmi la variété des études cherchant à étudier l'impact d'ensemble diversifiés de pratique de gestion de ressource humaine sur la performance de l'entreprise, notre choix s'est mis sur trois études au travers lesquelles le rapport entre les dimensions de notre sujet est confirmé.

2-1- L'étude de Liouville et Bayad (1995) ; réalisée auprès de 271 entreprises manufacturières françaises, elle permet d'examiner les liens de causalité entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances sociales, organisationnelles et économiques des entreprises. Les résultats obtenus montrent que les entreprises qui ont une forte orientation « qualitative » de la gestion des ressources humaines sont aussi celles qui réalisent une meilleure performance économique. Selon ces auteurs, une orientation qualitative signifie que les individus sont perçus par l'entreprise comme une valeur à optimiser et elle ne craint pas de s'investir dans un grand nombre de pratique, dont celles liées au développement des compétences, à la rémunération, la motivation, l'information, la participation, au recrutement et à l'évaluation du rendement. Dans un deuxième temps, ils ont cherché à vérifier l'existence de relations spécifiques entre différents indicateurs de performance au sein de chacune des classes d'entreprise. Leurs résultats indiquent que la performance économique serait conditionnée par la performance organisationnelle, cette dernière est conditionnée par la performance sociale. (Liouville J & Bayad M, pp. 159-179)

2-2- L'étude de Lacoursière et al (2001) : dans les entreprises du secteur manufacturier, a permis de constater un impact positif de certaines pratiques de gestion des ressources humaines comparable à celui qui est rapporté par différents chercheurs dans les grandes entreprises. Influençant à la fois les conditions de travail, l'organisation du travail, la motivation et le développement des compétences, les pratiques de gestion des ressources humaines constituent une source importante d'avantage concurrentiel pour les entreprises.

Les résultats obtenus à partir d'une enquête menée auprès de 233 entreprises manufacturières permettent aux auteurs d'affirmer qu'il existe une relation positive entre le développement des pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des PME de leur échantillon. (Lacoursière & al, 2001)

Dans leur étude menée de 46 caisses populaires des jardins, **Arcand et al (2002)** établissent une relation positive entre d'une part, la présence de certaines pratiques de gestion des ressources humaines et d'autre part, différents indicateurs de performance organisationnelle et financière, dans la satisfaction des employés l'efficacité des ressources humaines, les trop-perçus et le rendement de l'investissement. (Arcand & al, 2002)

Plus précisément, les résultats obtenus par ces auteurs montrent que lorsqu'elles sont introduites simultanément dans une régression, les variables de gestion des ressources humaines sont associées significativement à chacun des quatre indicateurs de performance, la variance expliquée par le modèle total se situant à 41% pour la satisfaction, 47% pour les trop-perçus, 50% pour le rendement sur l'investissement et 37% pour la performance du personnel. Précisons toutefois que cette étude a été menée dans le secteur des services, où les impacts des pratiques de gestion pourraient s'avérer plus facilement perceptibles que dans le secteur manufacturier.

2-3- L'étude de Way (2002) : auprès de 446 entreprises des Etats-Unis, a permis d'établir que les entreprises recourant à des pratiques de GRH généralement associées aux systèmes de haute performance, relation d'emploi, formation, travail en équipe, communication et rémunération affichaient une diminution du taux de départs volontaires de leurs employés, de même qu'une augmentation de la productivité. Des analyses complémentaires visant à identifier la contribution individuelle de chacune des pratiques ont permis d'établir que seules les pratiques de rémunération étaient associées de façon significative aux mesures de la performance. (WAY S.A, pp. 765-785)

En conclusion, les modèles théoriques et les études antérieures sont importants pour comprendre les processus d'apprentissage et pour concevoir des programmes de formation efficaces. Cependant, il est important de considérer les limites de ces modèles et de tenir compte de la diversité des apprenants dans la pratique.

Les professionnels de la formation doivent être en mesure d'adapter leur approche pour répondre aux besoins individuels des apprenants et de créer des environnements d'apprentissage favorables pour maximiser l'efficacité de la formation.

SECTION 02 : CADRE CONCEPTUEL

L'objet de cette section, et dans un premier temps, nous allons parler de « formation », afin d'expliquer en quoi consiste ce concept, des types et objectifs de la formation. Puis, dans un second temps, nous aborderons sur le concept de la performance sa mesure et ses dimensions, ainsi en à parler sur que la formation comme un levier sur la performance organisationnelle.

1- FORMATION

L'entreprise qui réussit est celle qui veut prendre effectivement un grand soin de son personnel, et donc celle qui veut s'adapter aux changements et passer d'une stratégie à une autre, il faut impérativement qu'elle considère l'homme au premier plan.

C'est pour cela on s'intéresse de plus en plus à la formation et ont fini par considérer son apport aux projets et objectifs de l'entreprise, dans le sens où enrichit la performance organisationnelle.

1-1- Définition de la formation

Il existe plusieurs définitions de la formation qui diffèrent d'un auteur à l'autre, nous allons répertorier quelques-unes afin de nous permettre de mieux circonscrire le concept de la formation.

- **LOUART Pierre** définit la formation professionnelle comme étant celle qui permet : « de désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail, les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles ». (Louart P, p. 130)
- Selon **VALTIER**, la formation est « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation ». (Valtier R, 1960, p. 90)
- Pour **SEKIOU**, la formation est « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés ont incité à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des

objectifs personnels ou sociaux pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ». (Sekiou L & al, 2001, p. 336)

- **PERETTI** souligne que : « par la Formation professionnelle on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs comportements au travail ; les actions proposées renforcent leurs connaissances, attitudes et ceux de l'organisation afin de s'adapter à leur environnement ». (Peretti A, 1991, p. 28)
- Pour **P. CANDAU** : « la formation est toute activité qui essaye délibérément d'améliorer ou de compléter les connaissances, aptitudes et attitudes d'une personne dans son travail ». (Candau P, 1897, p. 333)
- D'après les travaux de **GUY LEBOTERF** en collaboration avec **SERG BARZUCHETTI et FRANCINEVINCENT** : « La formation est l'un des moyens de production des compétences nécessaires à la maîtrise des situations professionnelles et de leurs évolutions, elle ne peut donner de son plein effet que dans la mesure où elle est combinée avec d'autres moyens de production des compétences et des emplois ». (Le Boterf G & al, 1995, p. 18)
- Selon l'**Encyclopédie de la Gestion et Développement** : la formation est le moyen de produire des compétences. Dans ce sens, elle peut être considérée comme une fonction De production. L'approche économique de la Formation s'exprime principalement par la notion d'Investissement Formation.

À partir de ces définitions, on peut conclure que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et de techniques destinées à faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage de savoir-faire, le développement des individus et l'évolution des comportements.

La formation, d'une manière générale, est l'action de l'amélioration de la compétence d'une personne en savoir, savoir-faire et savoir être. Une personne formée est apte à accomplir une tâche, la perfectionner ou bien la maintenir.

➤ **Savoir** : Ce sont les grands domaines de savoirs théoriques à maîtriser pour exercer un métier.

- **Savoir-faire (compétences opérationnelles) :** Il s'agit de la capacité, éprouvée par la pratique, à réaliser concrètement une tâche.
- **Savoir-être (compétences comportementales) :** Appelées aussi soft skills, ce sont les qualités personnelles et comportementales.

1-2- Les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies organisationnelles, Louart a essayé de résumer ces différents objectifs en deux principaux axes : des objectifs de la formation pour l'organisation et des objectifs de la formation pour l'individu.

Pour l'organisation

- Permettre une promotion pour les salariés les plus compétents ;
- Amplifier la compétitivité de l'organisation à travers le renforcement technique et l'ajustement des savoirs ou des savoir-faire des salariés ;
- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Améliorer le statut du salarié par les promotions ;
- Faire face à toute perturbation qui peut affecter le fonctionnement de l'organisation ;
- Faire progresser les compétences suite d'une embauche, d'une promotion, ou d'une mutation interne ;
- Adapter les employés à des tâches déterminées et au changement dans les emplois ;
- Suivre le développement des connaissances pour Adapter les qualifications aux besoins de l'organisation ;
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation ;
- maîtriser certains instruments d'analyse et d'action afin de maintenir l'action collective.

Pour l'individu

- Préparation de l'employé à des changements professionnels et des mutations internes ;
- Mieux comprendre l'organisation où l'employé effectue son travail ;
- Une meilleure maîtrise du métier actuel ;

- Accroître l'estime de soi chez chaque employé ;
- La prévention et la protection des employés dans des situations spécifiques ;
- Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations ;
- La création d'un climat convivial avec les collègues et les amis, et de nouvelles connaissances dans des lieux extérieurs à ceux du travail ;
- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, de la gestion et au management ;
- suivre des formations dans les périodes où l'individu veut faire des connaissances et qui peuvent être sans rapport direct avec le travail ;
- Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur lieu. (Loaurt P, p. 47)

1-3- Les types de la formation

La formation fait référence aux programmes et procédures mis en œuvre dans le but d'améliorer les performances d'une entreprise. Il existe cinq types de formation :

1-3-1- La formation Adaptation (adaptation initiale et recyclage) :

C'est l'entreprise qui cherche toujours à améliorer ses aboutissements opérationnels, à partir d'une analyse des dysfonctionnements et d'une recherche d'amélioration des unités de travail que se réalise le recueil de besoins de formation d'adaptation. Ce pilotage est assuré par le Responsable Formation ou un Groupe Pilote.

Action « adaptation » a pour but de faciliter l'accès des travailleurs à un premier ou à un nouvel emploi (formation professionnelle).

La formation adaptation est pratiquée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour accomplir une mise à jour des techniques. La personne formée garde le même type d'emploi, reste dans le même cadre professionnel, et dans le même métier.

1-3-2- La Formation Gestion prévisionnelle du personnel ou de mobilité :

Elle consiste à projeter dans le moyen et le long terme les besoins en ressources humaines d'une entreprise.

Chapitre I : formation et performance organisationnelle

Le pilotage de ce type de formation doit être assuré soit par un groupe de pilote consistant le Responsable Emploi de l'entreprise, soit par le Responsable Formation-Emploi si cette fonction existe et enfin par un Directeur des Ressources Humaines. La collaboration entre les deux domaines : Formation et Emploi est nécessaire.

Dans ce type, il existe des changements de métiers, soit à l'occasion d'une promotion qui permet aux travailleurs d'acquérir une qualification plus élevée, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial.

Cette formation est longue et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elle vise à maintenir l'emploi du personnel et à développer la motivation par le biais de la promotion interne.

1-3-3- Formation outil intellectuel de base ou culture générale :

Elle concerne une formation générale (langues, Mathématique, Analyse logique de situation, prise de décision) qui permettra d'augmenter le niveau du personnel, et qui est surtout utilisé avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité ».

Elle est appelée aussi formation « pré professionnelle » qui fonctionne sur la base du volontariat et les inscriptions se font à partir d'un catalogue.

Ces deux types ; « outils intellectuels de base » et « culture générale » sont très proches et leur mode de fonctionnement correspond à « la formation catalogue ».

Le pilotage de ce type de formation est exercé par le Responsable Formation ou un groupe pilote qui définit le contenu du catalogue et répond aux besoins de l'entreprise.

1-3-4- La Formation culture d'entreprise ou culture commune :

Dans ce cas, la direction de l'entreprise définit de manière centralisée ce qu'elle considère être la culture commune de la société et propose des activités de formation à l'ensemble des salariés qui peuvent s'inscrire à la base du volontariat.

Le pouvoir du supérieur hiérarchique sera plus faible car il sera difficile de s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise déterminée par la direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel de droits d'inscription.

1-3-5- La formation projet d'entreprise :

Ce dernier type de formation implique des actions dont l'initiative est généralement centralisée. Après avoir décidé de lancer un projet dans l'entreprise, la Direction décide de mettre en place une formation pour l'accompagner, par exemple :

- Une formation à la meilleure compréhension de l'entreprise et à l'économie en accompagnement d'un projet de lancement d'un actionnariat pour les salariés ;
- Une formation de tous les présentateurs des cercles de Qualité à l'occasion du lancement d'un projet Qualité dans l'entreprise ;
- Une action qui vise une meilleure coopération entre les unités en lien avec l'évolution d'une valeur de la charte d'entreprise ;
- Un aide mutuel entre les diverses unités de la société ;
- La réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources.

L'objectif ici est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs pour générer un maximum d'efficacité.

Pour ces opérations on recherche souvent un mode de fonctionnement de formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes ou du moins toutes les personnes qui auront une influence sur la réussite du projet de travail. (Soyer J, 2003, p. 48)

1-4- L'ingénierie de formation

L'ingénierie de formation est une discipline qui vise à concevoir et à mettre en œuvre des dispositifs de formation pour répondre aux besoins des apprenants. Elle s'appuie sur des méthodes et des outils issus de différentes disciplines, telles que la psychologie cognitive, la pédagogie, les sciences de l'éducation ou encore l'informatique.

L'objectif de l'ingénierie de formation est de garantir l'efficacité et la qualité des dispositifs de formation, en prenant en compte les spécificités des apprenants (leurs profils, leurs besoins, leurs objectifs) ainsi que les contextes dans lesquels ils évoluent (le milieu professionnel, le marché de l'emploi, etc.).

1-4-1- Les étapes de l'ingénierie de formation

L'ingénierie de formation se décompose en plusieurs étapes : l'analyse des besoins, la conception du dispositif, la réalisation et la mise en œuvre, l'évaluation et l'amélioration continue.

L'analyse des besoins consiste à identifier les attentes et les besoins des apprenants, ainsi que les compétences à développer. La conception du dispositif de formation repose sur la définition des objectifs pédagogiques, le choix des méthodes et des outils, ainsi que sur la planification des séquences d'apprentissage. La réalisation et la mise en œuvre consistent à produire les supports de formation, à animer les sessions de formation et à accompagner les apprenants. L'évaluation permet de mesurer l'efficacité du dispositif de formation et de détecter les axes d'amélioration.

1-4-2- Les compétences de l'ingénieur de formation

L'ingénieur de formation doit posséder des compétences techniques, pédagogiques et relationnelles pour mener à bien sa mission. Il doit être capable de maîtriser les outils et les technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE), de concevoir des dispositifs de formation innovants et adaptés aux besoins des apprenants, et de piloter des projets de formation complexes.

Il doit également avoir des compétences pédagogiques pour animer des sessions de formation, adapter son discours aux différents publics, et favoriser l'engagement et la motivation des apprenants. Enfin, il doit posséder des compétences relationnelles pour travailler en équipe, communiquer avec les différents acteurs de la formation (apprenants, formateurs, responsables de formation, etc.) et gérer les conflits éventuels.

1-4-3- Les avantages de l'ingénierie de formation

L'ingénierie de formation présente de nombreux avantages pour les entreprises et les organisations. Elle permet de former les salariés aux compétences nécessaires pour leur poste, de favoriser leur évolution professionnelle, et de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de développement des compétences. Elle contribue également à améliorer la performance globale de l'entreprise en renforçant les compétences de ses salariés.

Pour les apprenants, l'ingénierie de formation offre des opportunités de développement personnel et professionnel, en leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences et de

valoriser leur parcours professionnel. Elle peut également favoriser leur employabilité en leur offrant des formations certifiantes ou diplômantes.

1-4-4- Les tendances de l'ingénierie de formation

L'ingénierie de formation évolue constamment pour s'adapter aux nouveaux besoins des apprenants et des entreprises. Parmi les tendances actuelles, on peut citer l'utilisation des outils numériques et des plateformes d'apprentissage en ligne, le développement de formations en réalité virtuelle ou augmentée, et l'intégration de la gamification dans les dispositifs de formation.

On observe également une tendance à la personnalisation des parcours de formation, en prenant en compte les besoins et les préférences des apprenants, ainsi qu'une attention accrue portée à l'évaluation de l'impact de la formation sur les résultats de l'entreprise.

Conclusion

L'ingénierie de formation est une discipline essentielle pour répondre aux besoins de formation des apprenants et des entreprises. Elle permet de concevoir et de mettre en œuvre des dispositifs de formation efficaces et adaptés, en prenant en compte les spécificités des apprenants et des contextes d'apprentissage. Les ingénieurs de formation doivent posséder des compétences techniques, pédagogiques et relationnelles pour mener à bien leur mission, et être attentifs aux tendances et aux évolutions de leur domaine d'expertise.

En somme, l'ingénierie de formation est un levier de développement personnel et professionnel pour les apprenants, et un facteur clé de succès pour les entreprises qui souhaitent améliorer leurs performances et leur compétitivité.

1-5- Le plan de la formation :

Le plan de formation facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise, pas uniquement les objectifs généraux mais également ceux des diverses unités, c'est pourquoi la construction tout comme le suivi de sa réalisation ne sont pas uniquement l'affaire du responsable formation, mais concernent plusieurs acteurs de l'entreprise.

Le plan correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés : la Direction, les managers, le responsable formation, les futurs formés et les représentants du personnel.

1-5-1- Définition du plan de formation :

Le plan de formation est composé de l'ensemble des actions de formation qui seront suivies par les collaborateurs d'une entreprise au cours d'un exercice donné. Il est généralement construit sur une base annuelle et mis en œuvre par les départements RH, dans le cadre de leur politique de gestion du personnel.

Selon **Alain MEIGNANT**, le plan de formation est : « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collectives des salariés ». Pour mieux comprendre cette définition, il est utile de développer les termes suivants :

- Opérationnelle : (c'est ce que l'on va faire), les actions projetées, leurs objectifs et les effets attendus ;
- Budgétaire : le plan de formation indique les ressources financières allouées Prévisionnelle à l'exécution du plan.
- Les choix du management sur les moyens qu'il affecte : le plan de formation est résultat de choix des responsables de l'organisation, ce n'est pas une addition des demandes, mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction des priorités ;
- Les moyens affectés : il s'agit des moyens financiers, mais aussi du temps ;
- Dans une période donnée : le plan de formation est souvent annuel ;
- Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés : les actions de formation ont pour finalité d'apporter aux équipes les compétences qui leur sont nécessaires pour améliorer leurs résultats.

(Meignant A, Manager de la formation, p. 64)

1-5-2- La construction du plan de formation :

La construction du plan de formation est un processus complexe constitué de plusieurs étapes destinées à produire des compétences.

A. Le recensement des besoins de formation :

Le recueil des besoins en formation est une pratique qui consiste à déterminer les domaines dans lesquels les salariés manquent de compétences pour accomplir efficacement leur travail.

a) La notion de besoin de formation

D'après **Jacques Soyer** le « besoin de formation » n'est qu'une expression pour « faire court » utilisée par les organisations, cette dernière doit être remplacée par « objectif à atteindre avec l'aide de la formation ou par problème à résoudre avec l'appui de la formation ». (Soyer J, p. 32)

Meignant souligne que « La notion de « besoin » est ambiguë, si on la comprend comme quelque chose qui existerait indépendamment de son contexte (...) en réalité, il n'y a pas un gisement de “besoins de formation” plus ou moins cachés, qui ne demanderaient que l'arrivée d'un spécialiste armé des méthodologies pertinentes pour le repérer et procéder à leur extraction (...) il ne suffit pas de demander directement aux gens quels sont leurs besoins pour qu'ils les expriment de façon fiable. (...) le fait qu'un salarié n'exprime rien ne peut être interprété comme une absence de besoin. ». (Meignant A, p. 73)

Et enfin, pour **G. Le Boterf** « les besoins de formation expriment l'écart de connaissances ou de compétences existant entre le profil professionnel requis et le profil professionnel réel. Les besoins de formation sont exprimés en termes d'objectifs opératoires de formation. ». (Le Boterf G, 1990, p. 56)

De ce fait, un besoin de formation représente un écart constaté entre les compétences déjà acquises et celles à acquérir ou à développer, pour atteindre des objectifs donnés. La formation des salariés permet de développer les compétences au sein de l'entreprise pour réduire ou supprimer ces écarts. L'analyse des besoins met en avant trois types de besoin : besoins collectifs, besoins individuels et besoins personnels.

Parler de « besoins » correspond à différentes réalités, cela peut être un manque, un dysfonctionnement, une attente ou une demande.

b) Les types de besoins

On identifie deux types de besoins en formation :

- Les besoins collectifs en formation qui concernent la totalité ou un groupe de salariées, la plupart du temps générés par :

- ✓ Des changements technologiques ou légaux qui impactent l'entreprise et son marché ;
- ✓ Des formations obligatoires, notamment dans certains secteurs en matière d'hygiène et de sécurité ;

- ✓ Un ou plusieurs nouveaux logiciels doivent être utilisés à grande échelle ;
- ✓ Une nouvelle stratégie adoptée qui nécessite de se former pour être pleinement déployée.
- Les besoins individuels en formation qui sont liés au poste ou aux projets d'évolution d'un collaborateur, et peuvent être :
 - ✓ Génériques (exemple d'un besoin en formation générique : « amélioration des compétences en développement informatique ») ;
 - ✓ Spécifiques (plutôt que « amélioration des compétences en développement information », on dira « apprendre à coder en langage Java »).
- Les besoins personnels en formation qui sont en rapport avec les souhaits d'évolution d'une personne en dehors d'un rapport direct avec l'emploi ou l'unité de service. Ce type ne sont pas gérés directement par le service formation qui a seulement un rôle de facilitateur pour ces actions.

c) Les méthodes de recueil des besoins en formation

Il existe de nombreuses méthodes de recueil des besoins en formation, c'est à l'entreprise de choisir celles qui lui conviennent. Les méthodes les plus efficaces et les plus utilisées par les organisations sont les suivantes :

1. La veille externe

Utilisée à l'occasion d'identification des besoins en formation collectifs, bon nombre d'événements externes à l'entreprise peuvent impacter la formation comme les changements de législation, les avancées technologiques, une crise sanitaire ou économique, etc.

La formation est de ce fait un moyen efficace de s'adapter aux changements constants. Aussi, il est de la responsabilité de l'entreprise d'anticiper ces événements dans la mesure du possible afin qu'elle ne se retrouve pas sur le fait accompli, d'autant plus que former prend beaucoup de temps.

Ainsi, effectuer une veille du marché est essentiel pour capter ces événements avant qu'ils impactent l'organisation. L'entreprise peut déléguer cette responsabilité en interne, et

demander à être tenu au courant de chaque changement qui pourrait impacter le département formation.

2. L'analyse du terrain

Comprendre le travail et le métier des collaborateurs quotidien est indispensable pour identifier leurs besoins en formation.

Cela peut passer par l'analyse :

- Des fiches métier ;
- Les savoir-faire et savoir-être ;
- De l'exécution de leurs missions directement sur le terrain ;
- Des entretiens individuels de performance pour voir les domaines à perfectionner.

Il est également important d'observer le comportement des salariés eux-mêmes. (Exemple : Sont-ils à l'aise avec le digital ? Seront-ils plus réceptifs à une formation en ligne ou en présentiel. Des questions à garder en tête au moment de l'observation).

3. Les entretiens individuels

Afin que l'entreprise complète ses observations, rien de mieux que de demander l'avis des principaux concernés.

Les discussions en one-to-one permettent de faire émerger des pistes jusqu'alors non envisagées. L'entreprise peut pour cela :

- Profiter de l'entretien annuel pour aborder la question des besoins en formation ;
- Ou planifier des entretiens spécifiques sur ce sujet.

Quant au format de l'entretien, l'entreprise a le choix :

- De manière formelle ou informelle ;
- En face à face ou à distance ;
- Avec ou sans support, etc.

Bien que l'entretien individuel mobilise du temps en amont, pendant et après, son format « confidentiel » permet de libérer une parole plus riche et spontanée que s'il fallait parler devant d'autres personnes.

4. Les enquêtes par questionnaires

Cette méthode vise le perfectionnement individuel et collectif, le suivi des évolutions des métiers et éventuellement le recherche d'un feed-back sur le milieu concerné pour faciliter un changement.

Les acteurs concernés (les salariés interrogés par questionnaire, le responsable chargé de l'analyse, les responsables des secteurs dans lesquels va se dérouler l'enquête). (Meignant A, p. 198)

Le questionnaire est un instrument qui vise à recueillir des informations de natures diverses.

On distingue généralement deux (02) grands types de questions :

- Les questions ouvertes : proposant des formulaires généraux et permettant à chacun de développer les commentaires qu'il juge opportuns.

Exemple : quelles(s) formation(s) souhaiteriez-vous recevoir ?

Ce type de question assure une parfaite liberté du destinataire et donne des résultats très satisfaisants auprès d'une population motivée.

- Les questions fermées : proposant en ensemble de réponses possibles, celui qui y répond devra (selon la consigne qui lui est donné) choisir, classer, ordonner, échelonner les réponses proposées.

5. Animation d'un brainstorming

L'idée est de former un groupe de discussion pour réunir des personnes aux profils variés et les faire interagir, confronter leurs points de vue et trouver ensemble des pistes et des solutions.

En guidant habilement les échanges, il y a fort à parier que l'intelligence collective fera émerger des idées nouvelles. Aussi, cela donne également une forte impression de proactivité.

d) La classification des besoins

La classification des besoins de fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au projet de la formation.

Elle indique : les exigences en ressources humaines, la capacité des salariés en place, les besoins exprimés par chaque individu le diagnostic global permettant la mise en place d'un programme de formation.

B. La réalisation du plan de formation

Avec la mise en œuvre effective des actions de formation et la communication qui s'est rattachée, avec l'information de l'encadrement et des salariés sur les formations, aussi les inscriptions et les convocations, les aspects administratifs et l'organisation générale. La phase de réalisation se fait en deux (02) étapes :

- La communication : institutionnelle, affichage, convocations et la diffusion des informations dans les services, la communication est assurée par le service formation ;
- L'action régulation : par la mise en œuvre des actions de formation. (Tableaux de bord de la formation, information et communication des modifications conjoncturelles du plan de formation), l'action régulation est assurée par le service formation, services concernés, personnels en utilisant la gestion informatique comme meilleur instrument.

1-6- L'évaluation de la formation :

L'évaluation signifie porter un jugement négatif ou positif sur un fait, ou une action, pour une période définie. Mais évaluer ce n'est qu'une action qui sert à juger, et contrôler, c'est aussi un moyen de prendre certaines décisions pour rectifier les erreurs.

Selon **Christophe Parmentier**, « évaluer est déjà lié à une faculté de discerner, reconnaître, juger apprécier estimer encore en devenir et non sommes progressivement amenés de la sorte na élaborer très tôt individuelle et collectivement des pratiques évaluatives ». (Christophe Parmentier , 2008, p. 197)

Selon le même auteur, « évaluer signifie examiner le degré d'adéquation entre un ensemble de critère adéquats, à l'objectif fixé en vue de prendre une décision ». (Idem, p. 197)

Jacques soyer propose différents types d'évaluation de formation :

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

1-6-1- Le pseudo – évaluation

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

a) L'évaluation de l'action « à chaud » en fin de stage

Elle a pour objet de mesurer le degré de satisfaction des stagiaires, puis les objectifs pédagogiques recherchés. Elle peut porter aussi sur les divers aspects de l'action de formation, tels que les conditions de travail.

Ce type d'évaluation peut être rédigées de façon individuelle par écrit, ou orale par le groupe.

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

b) L'évaluation « à froid »

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

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

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

c) L'évaluation « à tiède » de l'action de formation

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

1-6-2- L'évaluation des objectifs pédagogiques

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

- a) L'évaluation des objectifs de formation : le manager se trouve sous la responsabilité de cette action. La formation la formation n'est pas le seul élément en cause, il s'agit en fait d'évaluer les résultats d'une coopération entre plusieurs acteurs : soit les formateurs, les managers, les formes. En effet la réalisation ou non de ces objectifs, est observé quelque mois après l'achèvement d'une action de formation.
- b) L'évaluation des objectifs finals : elle est utilisée sous la responsabilité du prescripteur de l'action. Elle concerne l'évaluation globale d'un processus de formation, depuis le début jusqu' la fin, elle est pratiquée plusieurs mois après la fin de la formation.

Elle peut se faire par deux manières : observation des critères de production comme (les quantités produites, le chiffre d'affaires) comme elle se mesure par les indicateurs économiques (le gain, le calcul d'un retour d'investissement). Ainsi elle peut se faire par observation de certaines indicateurs sociaux (l'absentéisme).

1-6-3- Les approches complémentaires

Pour certaines formations, il n'y'a pas de fixation des objectifs. C'est-à-dire pour certains types de formation tels que formation culture d'entreprise aucune définition des objectifs ne se fait.

On peut établir un coût comparé entre deux formules, l'une avec formation, l'autre sans formation. Par exemple : une entreprise qui doit affronter des problèmes d'inadaptation de sa main d'œuvre à de nouveaux emplois, a deux choix : d'une part, de licenciement des personnes inadaptées avec le recrutement d'un personnel qualifié, et d'autre part la mise en œuvre d'une politique de formation visant le maintien du personnel actuel et sa requalification.

1-6-4- Les objectifs de l'évaluation

La démarche d'évaluation répond à plusieurs objectifs :

- Elle permet de mesurer les effets de la formation dans le temps (à chaud /à froid) quels que soient les objectifs et les acteurs de la formation.
- Elle permet d'identifier les causes de dysfonctionnement à l'intérieur du processus de formation par un recueil d'avis systématique. Elle permet de travailler sur la dimension globale de la formation, que ce soit au niveau d'une action de formation professionnelle, d'une famille de modules ou d'un plan de formation.

1-6-5- Les outils d'évaluation

L'évaluation des actions de formation se fait à l'aide d'un ensemble d'outils qui permettent aux services ressources humaines de vérifier la pertinence de l'action de formation. Ces outils traitent la rétention des informations émises, la construction des compétences acquises, bien que la procédure d'évaluation reste toujours un processus complexe qui demande plusieurs paramètres à prendre en compte pour avoir un jugement logique et clair sur les résultats de la formation.

Parmi les outils d'évaluation on peut distinguer deux types d'outils : (André Guittet , 1998, p. 136)

a) Les outils qualitatifs :

- Test de connaissances (type questionnaire à choix multiple) ;
- Un examen, exercice
- Un questionnaire fermé
- Une observation guidée sur le terrain

b) Les outils quantitatifs :

- Un entretien avec le formé
- Une observation directe dans l'action
- Un questionnaire ouvert

- Une monographie ;
- Un regroupement après stage
- Une séance de bilan de synthèse de fin de stage

Selon le même auteur les qualités d'évaluation se présentent de manière suivante : (André Guittet , pp. 136-137)

- La validité : un test de mesure est valide quand il reflète la réalité de ce qu'il censé mesurer et non pas l'autre chose.
- La fidélité : un instrument de mesure est fidèle quand des conditions de mesures identiques indiquent toujours le même résultat pour le même phénomène dans des conditions d'expériences semblables. La mesure est indépendante du moment de l'utilisation de l'outil.
- La fiabilité : la fiabilité désigne une probabilité de fonctionnement sans aucune défaillance d'un dispositif dans les règles déterminées, et pour une période de temps bien déterminés.
- Sensibilité : la sensibilité d'un outil d'évaluation est de donner par sa capacité à classer, à faire un diagnostic différentiel par exemple un test qui donne 99% des individus donnent la même réponse à la même question.
- L'acceptabilité : cette qualité de la procédure d'évaluation est bonne dans le cas d'évaluation interne, d'auto évaluation. L'acceptation d'une preuve est dépendante de l'acceptation de l'outil d'évaluation.
- Le coût : toute procédure d'évaluation de formation, entraîne un coût de l'opération.

1-7- L'évolution de la formation

Dans ce cadre, nous allons voir l'évolution chronologique de la formation au fil du temps.

1-7-1- L'évolution historique de la formation

A) La période des corporations jusqu'au début du XXème siècle :

La formation professionnelle était une forme d'apprentissage, qui était pratiquée autrefois, dans le temps des anciens Egyptiens, des Grecques et au moyen Age.

Chapitre I : formation et performance organisationnelle

Au cours des siècles, cette forme d'apprentissage s'est modifiée, car à l'époque des corporations et des compagnes, la formation reçue par les salariés du temps limité à une seule forme ; « l'apprentissage sur le tas ».

L'apprentissage « sur le tas » : était la forme la plus répandue, elle persiste jusqu'au milieu du XXème siècle, c'était le seul moyen pour assurer une évolution des compétences des ressources humaines.

B) Du début du XXème siècle jusqu'à la fin des années 1950 :

Après la seconde guerre mondiale, la formation devient une réalité (Training Withing Industry. TWI) aux pays européens.

Toutes les grandes entreprises créent des services de formation et les moyens entrepris désignent au moins un cadre pour animer l'action de formation.

Jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait envisager de se faire carrière avec son bagage acquis à l'école ou comme apprenti avec son entrée sur le marché du travail.

C) Les années 60 :

Au début des années 60, l'accélération du progrès technologique à crée des difficultés d'adaptation immédiates dans l'organisation. Cette accélération a changé l'état des rapports de force, car elle a vite dépassé les compétences des salariés. Former les salariés pour l'organisation c'est la seule façon de faire face à ce changement.

Jusqu'à la fin des années 60, une attitude de méconnaissance prime à l'égard de la formation à l'exception des entreprises qui se sont engagées dans des activités exigeant l'application de technologies et une formation professionnelle spécifique.

Les années 1960 représentent une phase de réflexion pour tous les agents économiques des pays industriels.

D) Les années 70 :

La vague de formation : la formation professionnelle est nécessaire dans les pays industriels. Plusieurs de salariés qui sont étudié par eux-mêmes et de diverse façon, dans les organisations de grandes tailles, ils ont eu des possibilités, des programmes spécifiques de formation permanente, et des promotions.

Chapitre I : formation et performance organisationnelle

La formation comme palliatif : jusqu'à la fin des années 70, la formation s'est poursuivie sans apporter des modifications profondes dans la structure du travail dans les organisations, car malgré la crise du pétrole des années 74, la production était stable, les conditions de développement étaient prévisibles pour parer à des soubresauts majeurs dans l'organisation.

La structure générale des compétences s'est changée à un rythme moderne, ce qui permet une adéquation qualitative convenable entre la formation et l'emploi, de façon à coïncider les contenus des tâches et ceux de la formation.

E) Les années 80 :

Dans les débuts des années 80, un déséquilibre entre l'offre et la demande de la main d'œuvre s'est trouvé augmenté, ce qui a affecté le milieu de travail. La qualité du savoir et du savoir-faire d'un individu se croit à un rythme sérieux d'année en année pour la majorité de la profession exercée.

Il est très nécessaire de recourir à la formation en milieu organisationnel pour répondre adéquatement au marché du travail.

F) Aujourd'hui :

La formation est aujourd'hui un atout Stratégique, ou un Investissement même si on continue d'observer les différences persistantes quant à l'importance des moyens engagés et à l'approche de la formation entre secteurs d'activités, entre PME et Grande Entreprises.

Au présent, la formation est considérée comme un espoir pour tous les agents économiques, celui que chaque salarié diversifie ses compétences pour s'adapter au changement technologique.

La formation est essentielle pour les cadres et les professionnels et aussi pour les salariés dans la structure hiérarchique de l'organisation.

Se former, c'est de pouvoir suivre l'évolution qui concerne l'organisation et qui touche les secteurs d'activités et bien être de la collectivité, c'est important aujourd'hui d'avoir une main d'œuvre flexible et adaptable.

Enfin, il est nécessaire de se miser sur la qualité de la formation de base pour s'adapter aux besoins spécifiques de l'organisation, et de mettre en œuvre une formation continue pour répondre aux croissances de l'emploi.

1-7-2- Evolution de la formation en Algérie

D'après MONGI BEDOUI la formation professionnelle en Algérie a connue plusieurs évolutions.

Depuis un demi-siècle, les entreprises algériennes soulignent leurs efforts de modernisation à tous les niveaux selon les périodes, les contextes, et les reformes prônées par les pouvoirs publics.

Durant les années 1960, tout a été consacré à la construction de l'Etat et de ses institutions. La formation devient très difficile sachant que 95% de la population était ignorante, et que le peu de savoir-faire existant était emporté par l'occupant colonial en quittant l'Algérie.

En 1966, la stratégie algérienne de développement économique et social axée sur le développement industriel et la création d'emplois, ainsi que le constat de l'insuffisance en capacités de formation.

Pendant les années 70, le chômage ne posait pas de problème puisque 92% de la demande additionnelle de travail était absorbée. Les investissements se sont multipliés et les grandes entreprises nationales ont été construites.

Pour faire face aux problèmes de qualifications, le ministère de l'énergie crée ses propres instituts de formation rattachés à SONATRACH, en l'occurrence de l'institut algérien du pétrole, et l'institut national des hydrocarbures, mais cela ne suffisait pas, la formation à l'étranger est très sollicitée.

La formation dans **les années 60 et 70**, même si elle n'a pas constitué l'aspect le plus important de la gestion des ressources humaines (à l'époque, le recrutement était considéré comme la solution massive pour combler le manque énorme en ressources), elle a tout au moins constitué un axe majeur de la politique de construction de l'Algérie nouvelle.

Le début des années 80, était marqué par la domination du parti unique qui venait s'ingérer dans le monde économique.

L'autogestion et la dynamique d'autonomie appartiennent au passé. C'est, par le biais de la loi SGT (statut général du travailleur), l'état est le propriétaire des entreprises publiques algériennes, et le premier employeur du pays. Des textes, lois et décrets ont été dictés pour réguler la cotation de chaque poste, les niveaux de rémunération, les systèmes de la formation et les modalités de recrutement, la gestion d'entreprise est élaborée à l'extérieur.

A partir des années 85, près de 50 entreprises du secteur industriel disposaient déjà de 106 structures de formation avec une capacité totale d'environ 15 000 postes de formation et un public formé de près de 94 000 salariés.

En 1986, après la baisse des prix du pétrole et du dollar, les recettes de l'Algérie connaissent alors une baisse brutale ; les investissements ralentissent, les emplois se dégradent, et baisse d'effectifs.

En 1988, un éclatement social sans précédent a eu lieu, caractérisée par des contestations du système politique dans son ensemble.

Durant cette période, les rebondissements connus, n'ont malheureusement pas contribué à la conception des systèmes de gestion, ni à la préparation du dialogue social.

Le système de rémunération mis en place par le statut social du travailleur est opposé à celui de l'entreprise concurrentielle sur le plan international.

Durant cette période, la politique de formation devient alors un processus de marchandages et de négociations entre des groupes et des parties prenantes, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, souvent aux intérêts divergents.

À partir des années 90, l'Algérie est entrée dans une phase de transition vers une économie de marché. La situation macro-économique de l'Algérie s'est sensiblement améliorée, faisant suite aux programmes d'ajustement structurels et à l'évolution favorable du prix des hydrocarbures.

Depuis les années 95, l'Etat a mis en place une politique de rééquilibrage financier exprimée par une réduction du déficit public, la restructuration de la dette et le maintien de l'inflation à des taux bas.

Durant cette période les investisseurs étrangers sont encouragés par le pouvoir en place.

Dans la plupart des entreprises publiques et privées, des programmes de formation en gestion des RH sont approfondie, les règlements intérieurs sont développés et les outils de gestion de carrière, rémunération et communication sont connus. Des études sont lancées pour accroître la motivation des salariés, et l'application des systèmes de rémunération basés sur la compétence.

La présence des entreprises étrangères et le développement des écoles et instituts de management ont favorisé la professionnalisation.

Depuis l'indépendance jusqu'à ce jour, l'Algérie a beaucoup dépensé dans le système de formation. Elle n'arrive toujours pas à atteindre les standards internationaux en termes de compétences et de qualité des ressources humaines.

La crise économique a fait chuter l'offre de formation des entreprises publiques algériennes, sans toutefois les détourner de leur mission de formation. **Les années 2000**, ont vu des groupes poursuivre le développement de leur politique de formation.

Aujourd'hui, en Algérie, on ne s'arrête de dire et de croire que pour être aux consonances de l'universel et pour préparer le décollage économique, l'investissement sur des programmes de développement des compétences par le biais de la formation doit être inscrit comme une priorité incontournable pour l'entreprise et pour le pays. (Mongi B, pp. 15-21)

1-7-3- Les dispositifs législatifs et réglementaires de la formation en Algérie :

Selon la réglementation, la formation est conçue comme un moyen de satisfaction des besoins de l'entreprise en main d'œuvre qualifiée et d'adaptation permanente des travailleurs à leurs postes de travail, compte tenu des mutations des techniques et des conditions de travail, afin de la promotion sociale et professionnelle des travailleurs et du développement de l'entreprise.

Textes relatifs à la formation professionnelle en Algérie sont apparus depuis les années soixante, particulièrement en 1964, par le décret n°64-214 du 03 août 1964 portant obligation aux entreprises de posséder un service de formation professionnelle et de promotion ouvrière. La loi n° 78-12 du 05 août 1978 relative au SGT, notamment les articles 171 à 179.

Le décret n° 80-17 du 14 février 1981 fixant les conditions de mise en œuvre de la formation et du perfectionnement à l'étranger.

La loi n° 81-07 du 27 juin 1981 relative à l'apprentissage.

Le décret n° 82-298 du 4 septembre 1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise.

Le décret 82-299 du 4 septembre 1982 relatif aux modalités de sanction de la formation professionnelle en entreprise.

Les articles 57 à 60 de la loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail.

A) Les différents articles (loi n° 90-11 relatives aux relations de travail) :

•Les travailleurs ont droit :

- ✓ À la formation professionnelle (Article 6) ;
- ✓ De bénéficier d'absence sans perte de rémunération (Article 54) ;
- ✓ De bénéficier d'une adaptation du temps de poste de travail ou d'un congé spécial avec réservation de son poste de travail (Article 60).

•Les travailleurs ont les obligations suivantes :

- ✓De participer (Article 7), de suivre (Article 58), et de contribuer (Art.59) aux actions de formation.

•Droits et obligations de l'entreprise :

✓L'entreprise peut exiger à ses travailleurs de participer, de suivre ou de contribuer aux actions de formation quelle lance (Articles 7, 58, 59) ;

✓Autoriser ses travailleurs de bénéficier d'une absence rémunérée (Art.54) ;

✓L'employeur est tenu de réaliser des actions de formation (Article 57). Cet article souligne aussi les points suivants :

- L'entreprise doit réaliser des actions de formation en direction de ses employés ;
- Ces actions seront organisées selon un programme, et donc l'établissement d'un plan de formation est une obligation légale ;
- Ce programme sera soumis à l'avis du comité de participation.

✓Le dernier article (Article 94), fait référence aux prérogatives du comité de participation qui a le droit d'être informé et consulté mais il n'a qu'un rôle consultatif.

On peut dire alors que la formation est considéré comme un moyen d'ajustement aux actions stratégiques des entreprises, elle permet l'adaptation des travailleurs aux changements des techniques et des conditions de travail, et diminuer les déséquilibre qui existe entre un salarié et son poste d'une part, et d'autre part, elle permet de réaliser les objectifs et les attentes assignées, elle est aussi, un ensemble des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou de perfectionnement d'une qualification pour les travailleur.

Le plan de formation et un outil stratégique de management des ressources humaines, car il rassemble toutes les formations en cours et avenir sur l'année, en lien avec la politique d'entreprise définie.

La formation paraît comme un moyen efficace qui permet aux employés de l'entreprise d'acquiescer un ensemble de connaissances théoriques et pratiques qui peuvent faciliter leurs tâches actuelles et futures.

2- La performance

Le terme performance est largement utilisé dans le domaine de la gestion, mais avec une multitude de définitions, comme l'exprime si bien Adrien PAYETTE : « il n'y a pas de définition universelle et globale de la performance et il est inutile d'en chercher une. »

Par conséquent, l'objet de cette partie de la première section est de présenter un certain nombre de notions fondamentales liées à la performance organisationnelle ainsi que la mesure et les dimensions de la performance organisationnelle.

2-1- Définition de performance :

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs :

Pour **KHEMAKHEMA** dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion » a expliqué la notion de performance de la manière suivante : la performance est un mot qui n'existe pas en français classique, il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performar » en latin, « to perform » et « performance » en anglais. Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.

To perform signifie : une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande.

(KHEMAKHEMA A, 1976, p. 06)

Selon **Michel LEBAS** « la performance n'est pas une simple constatation, elle se construit. Elle est le résultat d'un processus de causalité :

- Elle est une indication d'un potentiel de résultats futurs.
- Elle se définit par un vecteur de paramètres reflètent le modèle de causalité dans L'espace et dans le temps.
- Elle n'a de sens que par rapport à une prise de décision.
- Elle est spécifique à un utilisateur et à un horizon de temps.
- Elle correspond à un domaine d'action et à un horizon de temps
- Elle résulte de la définition d'un champ de responsabilité

(M.Lebas , 1995, p. 26)

MEIER Olivier définit la performance comme suit : « La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation

(MEIER O. DICO du manager, 2009, p. 155)

2-2- Définition de la performance organisationnelle :

Selon **KALIKA** la performance organisationnelle porte sur la structure organisationnelle de l'entreprise et pas sur sa nature économique ou sociale. Cela veut dire que la mesure de la performance organisationnelle permet de refléter les soucis organisationnels auxquels l'entreprise doit faire face pour éviter des répercussions éventuelles sur la performance globale

(M.KALIKA, 1995, p. 340)

Selon **MARMUSE.C** la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

(MARMUSE.C, 1996, p. 111)

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

(GIRAUD F, SAUPLIC.O, NAULLEAU.G, & al, 2004, p. 36)

En effet, la performance consiste à créer des biens ou des services tout en minimisant le coût et une maximisation de la productivité grâce à une meilleure structuration de l'entreprise.

2-3- La mesure de la performance

« Il semble reconnu que la mesure de la performance organisationnelle s'avère une tentative de capter la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour les partenaires ou les parties prenantes. »

(SAULQUIN,G & SCHIER , p. 17)

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

2-3-1- Les principaux critères de la mesure de la performance organisationnelle

L'analyse de la performance est une étape cruciale du processus d'évaluation d'une organisation. Et pourtant, c'est une des questions les plus problématiques dans le domaine de la théorie organisationnelle. Il existe un certain nombre d'approches, mais il n'y a guère de consensus, quant à ce qui constitue une bonne série de critères.

(CHARLES Lusthaus, MARIE, HELENE, p. 151)

a) L'efficacité organisationnelle

L'efficacité organisationnelle est la mesure dans laquelle une organisation est capable d'atteindre ses buts. L'efficacité peut être définie comme l'obtention d'un objectif ou d'un résultat sans prendre en considération le meilleur usage des moyens et des ressources mise en œuvre par l'organisation. (CHARLES Lusthaus, MARIE, HELENE, p. 154)

b) L'efficience organisationnelle

L'efficience organisationnelle est la relation économique qui met en rapport un résultat obtenu avec des moyens mis en œuvre. C'est la maximisation des résultats et /ou la minimisation des moyens c'est en fait une productivité et une rentabilité. En effet l'efficience organisationnelle est le ratio qui reflète la comparaison des résultats obtenus et les frais encourus pour atteindre les objectifs.

c) La pertinence

« La pertinence est la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour le l'avenir » dans le contexte actuel, la performance organisationnelle est liée à la capacité de l'organisation de faire en sorte que sa mission, ses buts, ses programmes et ses activités cadrent avec les besoins principaux intervenants. Néanmoins, cette approche présente des limites car en générale ces intervenants ont des attentes contradictoires. Ce que nous conduit à une dimension du maintien de la pertinence, qui est la capacité de l'organisation à innover qui lui permettra une viabilité à long terme et de s'adapter aux nouvelles exigences grâce à l'apprentissage organisationnelle.

(CHARLES Lusthaus, MARIE, HELENE, p. 167)

d) La viabilité financière

La viabilité financière comporte trois dimensions. La première est « la capacité de l'organisation à produire suffisamment de liquidité pour payer ses factures et à être prospère et rentable » pour cela l'organisation a besoin des organismes de financement dont l'organisation a besoin, donc cette deuxième dimension de la viabilité financière est liée aux sources et au types de revenus sur lesquels l'organisation se base pour ses dépenses. Et la dernière dimension est donc la capacité de l'organisation à vivre dans les limites de ses moyens. Et pour cela, il faut que la dernière ait de bonnes pratiques de gestion financière. (CHARLES Lusthaus, MARIE, HELENE, p. 173)

2-4- Dimensions de la performance organisationnelle

Nous pouvons constater que le concept de performance organisationnelle possède autant de significations qu'il existe de critères pour le mesurer. Dans cette section, nous allons présenter les différentes dimensions de la performance organisationnelle établie par la communauté scientifique.

MORIN, SAVOIE et BEAUDIN (1994) dégagent quatre écoles de pensée de la représentation de l'efficacité de l'organisation : la conception économique, sociale, systémique et politique. Fondé sur le travail de **CAMPBELL (1977)** ainsi que sur celui de plusieurs autres chercheurs, cette typologie regroupe les dimensions du modèle intégrateur suggéré par **MORIN, SAVOIE et BEAUDIN (1994)** afin de comprendre l'efficacité dans ses multiples significations.

Au (Tableau01), nous présentons chacune des dimensions

2-4-1- La conception économique

Fondée sur les premières théories de l'organisation (TAYLOR, WEBER, FAYOL), la conception économique de l'efficacité suggère que l'organisation formelle du travail ou de l'entreprise soit essentiellement économique. Cette première conception juge une organisation efficace lorsque celle-ci atteint ses objectifs en utilisant le moins de ressources possible. Le concept central de cette école, l'efficacité économique, implique l'atteinte des objectifs fixés (efficacité), mais aussi l'obtention d'un résultat de la manière la plus économique (efficacité).

2-4-2- La conception sociale

Elle se base sur l'école des relations humaines (MAYO, MASLOW, MCGREGOR). Cette seconde dimension met l'accent sur les aspects de la performance organisationnelle qui sont liés aux ressources humaines. D'après MORIN et ses collègues (1994), le concept-clé de cette dimension de l'efficacité est la valeur des ressources humaines, soit la valeur ajoutée par la qualité de la main-d'œuvre dans le travail et l'organisation. Dans la revue de littérature effectuée par MORIN, SAVOIE et BEAUDIN (1994), le développement des ressources humaines, la mobilisation, le moral et le rendement du personnel sont les critères possibles pour juger de l'efficacité de la performance organisationnelle sous l'angle de la dimension sociale.

2-4-3- La conception systémique

La troisième conception de la performance organisationnelle est la conception systémique. Dans ce cas, on met de l'avant une conception de l'organisation comme devant s'adapter à l'environnement, en particulier aux caractéristiques du marché et de la technologie. L'organisation est en relation avec son environnement, y puise ses ressources, les transforme, les échange contre d'autres ressources et, inversement, l'environnement vient modifier à son tour l'organisation (rétroaction).

Dans la conception systémique, l'organisation est un système dont la finalité est la survie ou la pérennité. La notion de pérennité, associée à la notion de temps, a trait à la protection et au développement des ressources financières (rentabilité), du marché desservi par l'organisation (compétitivité) et de la qualité du produit ou du service. Ces critères mettent

l'accent sur les relations entre les composantes du contexte et de l'entreprise qui agissent sur la performance.

2-4-4- La conception politique

La dernière conception met en relief la dimension politique de la performance organisationnelle. Basés sur l'école des multiples constituants, différents individus ou groupes posent des jugements sur les critères d'une organisation efficace, tel que mentionné précédemment. Puisqu'on suggère que les mêmes intérêts ne sont pas partagés par tous les groupes et peuvent même être contradictoires, les critères d'efficacité varient selon les constituants soit : les bailleurs de fonds, les clients, les organismes régulateurs et la communauté. Ainsi la légitimité de l'organisation, qui réfère à l'évaluation et à la satisfaction de ces groupes-clés, constitue le concept central de cette dimension.

Tableau 01 : Les quatre dimensions de la performance organisationnelle

Dimensions	L'organisation comme devant.	Concept central	Critères
Économique	Bien faire les bonnes choses	Efficience économique	<p>Économie des ressources : Degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées, tout en assurant le bon fonctionnement du système.</p> <p>Productivité : Quantité ou qualité de biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité de ressources utilisées pour leur production durant une période donnée.</p>
Sociale	Harmoniser les objectifs des employés et les objectifs économiques	Valeur des ressources humaines	<p>Mobilisation du personnel : Degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs.</p> <p>Moral du personnel : Degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par l'employé.</p> <p>Rendement du personnel : Qualité ou quantité de production par employé ou par groupe.</p> <p>Développement du personnel : Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de</p>

			l'organisation.
Systemique	S'harmoniser avec son environnement	Pérennité de l'organisation	<p>Qualité du produit : Degré auquel le produit répond aux besoins de la clientèle.</p> <p>Rentabilité financière : Degré auquel certains indicateurs financiers (par exemple la rentabilité) de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport à un objectif fixé.</p> <p>Compétitivité : Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents.</p>
Politique	Satisfaire les intérêts des divers constituants	Légitimité de L'organisation	<p>Satisfaction des bailleurs de fonds : Degré auquel les bailleurs estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimale.</p> <p>Satisfaction de la clientèle : Jugement que le client porte sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins.</p> <p>Satisfaction des organismes régulateurs : Degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités.</p> <p>Satisfaction de la communauté : Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation.</p>

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

3- La formation comme un levier de performance organisationnelle

Dans un contexte professionnel en constante évolution, les organisations cherchent des moyens efficaces d'améliorer leur performance et leur compétitivité. L'un des leviers les plus puissants pour y parvenir est la formation des employés. En investissant dans le développement des compétences et des connaissances de leurs collaborateurs, les entreprises peuvent stimuler leur performance individuelle et collective, renforcer leur capacité d'adaptation et favoriser l'innovation. Cet article explore en détail le rôle essentiel de la formation en tant que levier de la performance organisationnelle.

3-1- Acquisition de compétences clés :

La formation offre aux employés l'opportunité d'acquérir les compétences clés nécessaires pour accomplir leurs tâches avec excellence. En offrant des programmes de formation ciblés et pertinents, les organisations permettent à leurs employés de développer les connaissances techniques et les compétences pratiques dont ils ont besoin pour exceller dans leurs fonctions. Cette acquisition de compétences améliore la performance individuelle et contribue à l'atteinte des objectifs organisationnels.

3-2- Adaptation au changement :

Les entreprises évoluent dans un environnement en constante évolution, où les avancées technologiques, les demandes des clients et les tendances du marché peuvent changer rapidement. La formation joue un rôle clé dans la préparation des employés à ces changements. En leur offrant des formations régulières, les organisations les aident à développer leur capacité d'adaptation, à s'ajuster aux nouvelles exigences et à adopter de nouvelles technologies. Cela permet à l'entreprise de maintenir sa performance malgré les évolutions du contexte externe.

3-3- Amélioration de l'efficacité opérationnelle :

Une main-d'œuvre bien formée est plus efficace dans l'exécution de ses tâches quotidiennes. La formation permet aux employés d'apprendre de nouvelles techniques, de développer des compétences avancées et d'optimiser les processus de travail. En améliorant l'efficacité opérationnelle, la formation contribue à réduire les délais, les erreurs et les inefficacités, ce qui se traduit par une performance organisationnelle accrue.

3-4- Développement du leadership :

La formation ne se limite pas aux compétences opérationnelles. Elle peut également viser le développement du leadership au sein de l'organisation. En offrant des formations sur la gestion d'équipe, la prise de décision stratégique, la communication efficace et d'autres compétences liées au leadership, les entreprises favorisent l'émergence de leaders capables de motiver, guider et influencer positivement les autres. Un leadership fort contribue à l'alignement des équipes, à la motivation des employés et à l'atteinte des objectifs organisationnels.

3-5- Renforcement de la motivation et de l'engagement :

La formation est un moyen efficace de reconnaître et de valoriser les employés. En investissant dans leur développement professionnel, les organisations montrent leur engagement envers leurs collaborateurs. Cela renforce leur motivation et leur engagement envers l'entreprise, car ils se sentent soutenus et encouragés à atteindre leur plein potentiel.

En utilisant la formation comme levier de la performance organisationnelle, une entreprise peut améliorer la compétitivité, l'efficacité et l'adaptabilité de son personnel, tout en favorisant un climat de motivation et d'engagement.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de connaître à travers sa première section les théories qui porte le lien entre la formation et la performance organisationnelle et les études antérieures.

A travers sa deuxième section la signification du concept formation sous différents objectifs, ses différents types, leur ingénierie, le plan de formation et leur évolution. Et la signification du concept performance, sa mesure et ses différentes dimensions.

On a terminé ce chapitre en parlant de la formation comme un levier de performance organisationnelle.

Chapitre II

Introduction

L'objectif que nous nous assignons dans ce présent chapitre est de présenter les principaux éléments du cadre méthodologique et contexte organisationnel en vue de répondre à notre principal objectif de cette modeste de recherche.

Ce chapitre est ainsi structuré en deux sections : dans la première, nous allons évoquer la méthodologie à poursuivre pour mener notre recherche. Dans la seconde section, nous exposerons les principales spécificités de SARL Bejaia Logistique (son historique, ses actions, ses missions...).

Section 01 : Cadre Méthodologique

1- Méthodologie de recherche

L'objectif de notre recherche est d'étudier l'impact de la formation sur la performance. Sur la base d'une revue de la littérature, nous nous sommes interrogés sur le choix d'une approche qui permettrait de traiter notre problématique et questions de recherche.

Pour mieux cerner notre thématique et compte tenu des facteurs (*coûts et temps*), nous avons opté pour une démarche quantitative qui a pour particularité de se saisir du phénomène étudié suivant une démarche de calcul et de modélisation, et ce afin de réaliser notre partie empirique de notre mémoire. L'enquête porte sur une entité publique.

Pour cela, nous avons choisi de recueillir des opinions en ciblant les collaborateurs de la société Bejaia Logistique.

Ces données nous permettront de nous imprégner de la réalité du terrain, et ce par l'analyse des informations. L'utilisation du questionnaire comme instrument de recherche est plus pertinente.

1-1- Approche de la recherche :

L'objectif de notre recherche est de présenter l'activité de formation exercée au niveau de la société Bejaia Logistique afin d'adapter son personnel aux besoins de qualifications et de responsabilités, ainsi d'analyser son rôle et ses influences potentielles dans le développement de la performance organisationnelle de cette entreprise.

Le choix de l'approche et la technique ne peut être déterminé que par une connaissance du terrain et cela se fait suite à un prêt enquête, et qui nous sera utile, même nous permet de mieux cibler la population concernée et la taille de notre échantillon.

Dans notre recherche, on a opté pour l'approche quantitative « qui vise à mesurer les phénomènes à l'étude » (ANGERS Maurice, p. 60)

L'approche quantitative : est une méthode de recherche qui utilise des données numériques pour mesurer les phénomènes et les analyser à l'aide de méthodes statistiques. Cette méthode est souvent utilisée pour tester des hypothèses et pour généraliser les résultats à une population plus large.

Le but de la méthode quantitative est permis de mieux tester des théories ou des hypothèses. Elle est appropriée lorsqu'il existe un cadre théorique déjà bien reconnu.

L'étude quantitative ne converge que très rarement sur un seul cadre, elle en propose souvent plusieurs. Il faut alors les comparer et les combiner.

1-2- L'échantillonnage

Pour former notre échantillon nous nous sommes concentrés sur une liste des collaborateurs de la société Bejaia Logistique par catégorie socioprofessionnelle qui contient des cadres, des agents de maîtrise et des agents d'exécution.

1-2-1- Définition :

Omar AKTOUF nous définit L'échantillon : « comme étant une petite quantité d'un produit destinée à en faire connaître les qualités ou à les apprécier ou encore une portion représentative d'un ensemble, un spécimen » (AKTOUF Omar, 2006, p. 73)

L'échantillon « est un groupe d'éléments prélevés d'un ensemble (ou population) suivant un procédé bien défini » (SILEM Ahmed & J.M.ALBERTINI, p. 242)

1-2-2- Le choix de l'échantillonnage :

La population cible est connue, elle englobe cadres, agents de maîtrise et agent d'exécutions au sein de SARL Bejaia Logistique aux quels nous avons distribué le questionnaire.

Le choix de notre échantillon a été fait sur une base aléatoire, cela veut dire que notre questionnaire a été régi et destiné à une population choisis d'une manière probabiliste c'est-à-dire au hasard au sein de Bejaia Logistique.

1-3- Outil de collecte de données : Le questionnaire :

Le mode de collecte de données le plus utilisé dans le domaine de la recherche, particulièrement dans des études quantitatives, est le questionnaire. C'est un outil de collecte de données, caractérisé par un ensemble d'interrogations qui permettent d'éclaircir et d'apporter des réponses concrètes vis-à-vis de nos hypothèses. En effet, nous trouvons plus pertinent de réaliser un questionnaire adressé aux collaborateurs de l'administration enquêtée.

Le questionnaire utilisé comporte 29 questions réparties en trois axes qui englobent les différentes dimensions de la problématique de notre étude :

- **Axe N°01** : fiche Signalétique : traite les questions personnelles (informations générales) : genre, niveau d'instruction, l'ancienneté dans l'entreprise et statut dans l'entreprise.
- **Axe N°02** : concerne l'ensemble des questions sur la formation.
- **Axe N°03** : comporte les questions sur la performance.

La réalisation de notre questionnaire suscite une collecte d'informations et une analyse précise de notre problème. Ceci à mener en premier lieu, d'écrire une lettre d'introduction

adressée aux répondants et ayant comme objet l'intitulé du sujet de la recherche. Puis dans un deuxième lieu, nous avons définis le corps du questionnaire composé d'un ensemble de questions ouvertes, fermées et semi-ouvertes.

1-3-1- Durée et mode de distribution

▪ La distribution

Le questionnaire est administré par voie directe c'est-à-dire déposé directement auprès des fonctionnaires cibles. Intermédiaires de l'administration enquêtée.

▪ La durée

En date du 27 avril 2023, nous avons transmis le questionnaire aux 40 collaborateurs de Bejaia logistique. Devant le timing imposé, nous avons fixé le délai de retour des questionnaires c'est de répondre sur place, on a reçu que 30 questionnaires.

En conclusion, l'approche quantitative, l'échantillonnage et le questionnaire sont des éléments essentiels de la recherche. Ils permettent de collecter des données précises et fiables, et de garantir que les résultats sont représentatifs de la population.

1-3-2- Un guide d'entretien : qui constitué 10 questions et qui s'est dérouler au niveau de bureau de chefs de département des ressources humaines Bejaia Logistique pendant 30 minutes.

Section 02 : Contexte Organisationnel

1- Présentation de SARL Bejaia Logistique

La SARL BEJAIA LOGISTIQUE est une entreprise de transport de grande taille avec un parcours très récent dans ce secteur d'activité. Elle fait du transport public de marchandises en plus de la location d'engins ainsi que du matériel pour bâtiment et travaux public. Elle est au capital de 70 000 000 DA, et numéro de registre de commerce est N°07 B0185663.

LA SARL IBRAHIM & fils -IFRI-, est une entreprise qui évolue dans le domaine de l'agroalimentaire. Elle se situe au pied de la commune d'Ouzellaguen. Elle est implantée à la zone industrielle AhrikIghzer Amokrane, da la Willaya de Bejaia au Nord Est de l'Algérie.

Malgré son ancienneté et son grand nombre d'effectif ne dispose pas d'un DRH mais seulement d'un directeur, elle est représentée par son gérant –IBRAHIM

1-1- Historique

A l'origine, la SARL BEJAIA LOGISTIQUE avant d'avoir un statut juridique d'une SARL été un service parc et transport dans une autre entreprise de production d'eau minérale et boissons diverses nommée la Sarl IBRAHIM ET FILS-IFRI, la création de ce service parc et transport remonte à l'année 2002, il a comme tache d'assurer le transport de la marchandise produite par l'entreprise vers tous les coins du pays.

Au cours des années, la production de cette dernière a augmenté, elle n'est plus limitée comme avant. Son système de distribution, lui aussi a été touché par ses problèmes, et la maintenance.

De ses moyens de transports coutés très chère surtout dans la période hivernale La SARL-IFRI- s'est trouvée dans une situation très délicate, elle se préoccupe du transport plus que l'amélioration de sa production principale qui est l'eau minérale e les boissons et la qualité de leurs produits. De peur que sa gamme se rabaisse sur le marché face à ses concurrents qui sont nombreux.

La SARL IFRI décida de décentraliser sans service par ce transport et l'externaliser pour alléger la charge sur leurs ressources humaines et se focaliser sur sa production. Comme perspective, les gérants envisagent de créer une entreprise de transports pour éviter les coûts engendrés par l'utilisation de ses véhicules surtout dans la période hivernale, et avoir le droit de les louer. Cette entreprise qu'elle a nommé BEJAIA LOGISTIQUE (BL) est créée en mois d'octobre de l'année 2008.

Au début, (BL) n'était qu'une petite entreprise qui se charge seulement du transport de la marchandise de son entreprise mère. Au fil des années elle s'est lancée et réalisée de très grands bénéfices ce qui fait que son activité évolue au fur et mesure que sa performance. Elle est devenue une entreprise à part qui pense et agit par elle-même.

Avec son parcours qui été inattendu l'entreprise à réussie de se transformée de la petite entreprise qu'elle été en 2008 à une moyenne entreprise puis à une grande entreprise actuellement et seulement au long de quatre (04) petites années cela grâce à sa bonne gestion.

1-2- L'état du facteur humain

La SARL BEJAIA LOGISTIQUE compte trois structures : administration, maintenance, parc et transport sur 791 effectifs.

Tableau n°01 : Effectifs du : 01/04/2023 au 30/04/2023.

DESTINATION	EFFECTIFS MOIS DE MARS 2022 N-1	EFFECTIFS MOIS D'AVRIL 2022 N	ECART	TAUX VARIATION
TOTAL :	799	791	-8	-1,00%

Tableau n°02 : Répartition des effectifs selon la nature de la relation de travail 2023

Structure	C.D.I	CDI CTA	C.D.D	D.A.I.P	Apprentis	Total	Taux
DIRECTION	1	-	-	-	-	1	0,13%
ADMMINISTRATION	38	-	8	-	25	71	8,98%

MAINTENANCE	85	-	10	-	15	110	13,90%
PARC ET TRANSPORT	479	1	126	-	3	609	76,99%
TOTAL	6 103	1	144	-	43	791	100%

1-3- Activité et Mission de l'entreprise

L'entreprise travail 24h/24h avec des lignes de production automatisées et équipées de système de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les unités et à toutes les étapes de la production, elle veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité environnementale les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production.

1-3-1- Activité

Les activités de la SARL Bejaia Logistique sont claires et nettes, elles se propulsent dans le nom de la société lui-même, on y trouve :

Transport public de marchandise ;

Location d'engins ;

Location de véhicule avec sans chauffeur ;

Location du matériel pour bâtiment et travaux public ; ✓ Vente de pneu en gros

1-3-2- Mission

L'entreprise a des missions très diverses liées aux activités qu'elle pratique tous les jours pour ne pas perturber sa gestion. Elle se charge de veiller sur :

- Assurer l'arrivée de la marchandise transportée en bon état ;
- Assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec les activités de la distribution des M/ses ;
- Valider les programmes d'investissement ;
- Garder ses clients fidèles et satisfaits et essayer d'acquérir d'autres ;

- Chercher à améliorer son système de distribution ;
- Assurer un climat de travail favorable pour ses employés ;
- Assurer la gestion de développements de la ressource humaine et des moyens matériels nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise ;

Assurer la gestion (conduit, exploitation, et maintenance) et le développement de ses.

- Réseaux d'activités ;
- Assurer la représentation de BL face à ses concurrents au niveau national ;
- Elargir son réseau d'activité en dehors du pays à des zones par encore exploité.

1-4- Les objectifs de l'organisme

La réalisation des objectifs de l'entreprise est relative à la mise en place de certains processus parmi lesquels, celui de la gestion par objectifs, présenté selon la classification suivante :

1-4-1- Classification par catégorie

Les objectifs finaux visent l'amélioration sur le long terme de la situation sociale locorégionale, trois (03) axes sont définis :

➤ Economique

- Développement de la région ;
- Amélioration du pouvoir d'achat.

➤ Sociale

- Baisse du taux de chômage, par l'ouverture de postes de travail (900) et du niveau de la délinquance (violence, vols...) dans la région.

➤ Environnement

- Son impact sur l'environnement est positif (aucun rejet toxique ou déchets polluant).

1-4-2- Classification à terme

Il existe des objectifs stratégiques (à long terme) et des objectifs opérationnels (à court et moyenne terme) :

➤ Les objectifs stratégiques

- Être leader dans son domaine marché des eaux minérales et boissons diverses) ;
- Avoir plus de postes sur le marché international ;
- Assurer la durabilité de l'entreprise et l'évolution du marché des eaux minérales et boissons diverses.

➤ Les objectifs opérationnels

Chaque responsable de service/ou direction de la société, doit traduire les objectifs opérationnels en plans d'actions.

❖ **Aspect financier**

- Amélioration de la rentabilité de la société ;
- Améliorer la trésorerie ;
- Augmenter des bénéfices ;
- Procéder à des extensions.

❖ **Aspect commercial :**

- Avoir une image de marque pour la mise en place d'un bon plan de marketing ;

- Augmenter le chiffre d'affaires pour augmentation des ventes ;
- Être compétitif sur le marché en améliorant le rapport quantité/prix.

❖ **Aspect production :**

- Cherche une meilleure production par :
- La maîtrise des outils production ;
- La maîtrise des coûts.

❖ **Aspect approvisionnement :**

- Maîtrise les achats en améliorant le rapport quantité/prix ;
- Développer et améliorer la gestion des stocks.

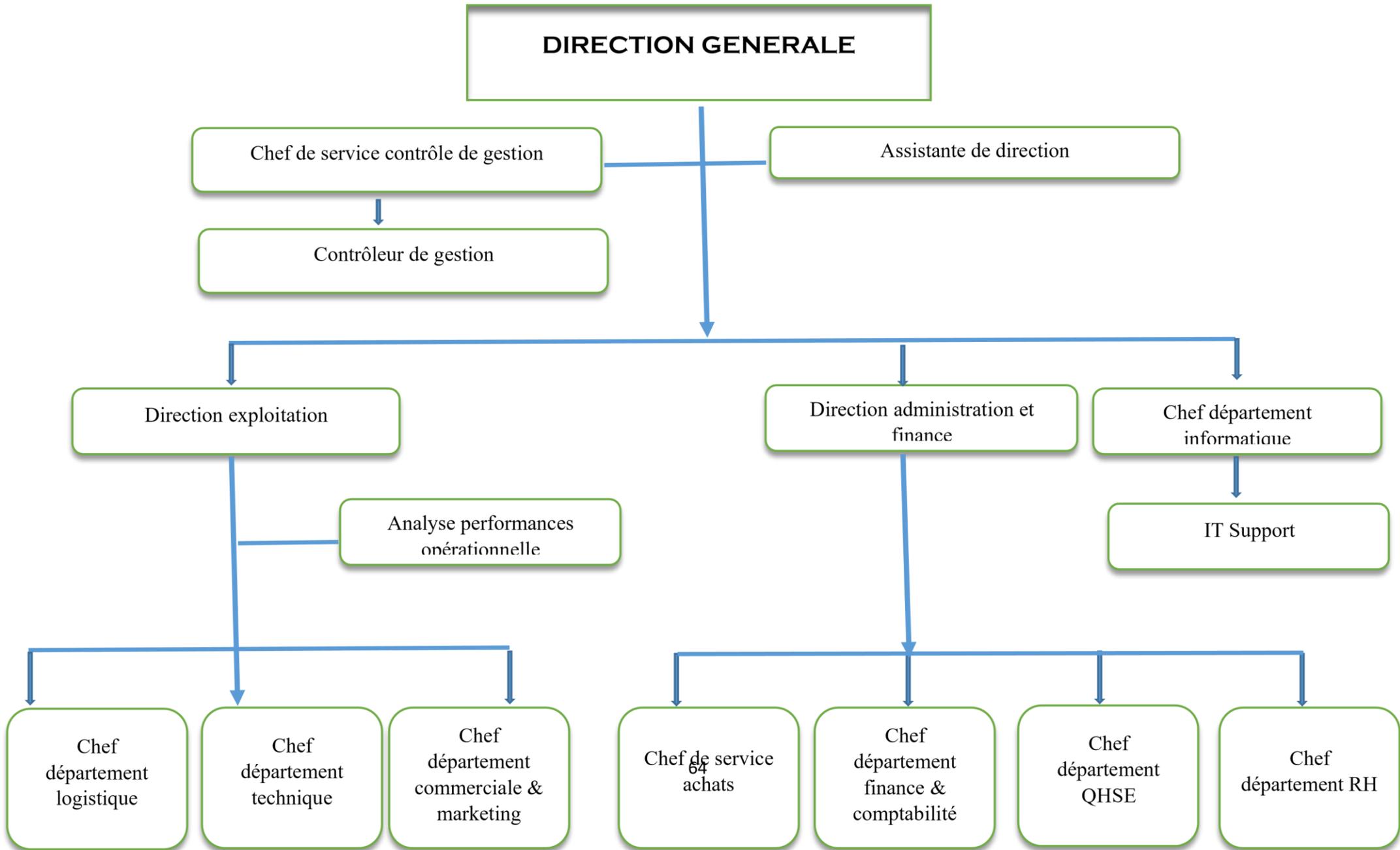
2- La structure de l'entreprise

La structure organisationnelle de la SARL BEJAIA repose sur un modèle hiérarchique classique. L'organigramme suivant schématise la direction générale et les différents services de l'entreprise.

2-1- Présentation de l'organigramme de Bejaia Logistique

La SARL Bejaia Logistique est constituée d'une direction de trois structures « administration, maintenance, par ce transport ». Chacune de ses structures contiens des services ou sous structures comme le montre l'organigramme suivant :

ORGANIGRAMME DE LA SARL BEJAIA LOGISTIQUE.



2-2- Présentation de la Direction Générale

Dirigé par un directeur général qui assure et applique les décisions prises lors des différents conseils d'administration. A l'instar d'autre centre de décision générale de BL est poumon de l'ensemble de la société ou tout se cordonne et décide pour tout ce qui a trait au quotidien et à la politique de gestion de l'entreprise.

2-2-1- La Structure administration

Cette structure est dirigée par un responsable administratif qui veille sur le bon fonctionnement des services qui appartiennent à cette première. Parlent des services qu'il (personnel, comptabilité, et facturation, approvisionnement), il y a aussi une assistante de direction et contrôleur de gestion qui sont aussi sous la délégation du responsable administratif comme il y a aussi le magasin qui appartient à cette structure.

Chaque personne se charge de certaines tâches qui contribuent à l'évolution de la gestion dans l'entreprise et cela comme suit :

❖ Le responsable administratif

C'est le responsable direct sur les différents services de l'administration. Il a comme responsabilité :

- De faire la mise à jour des fichiers clients et fournisseurs ;
- De s'assurer du bon déroulement des opérations d'achats selon les règles de concurrence entre fournisseurs ;
- De veiller à ce que le fichier des salariés soit à jour ;

- De s'assurer de l'établissement du chiffre d'affaires mensuel par client et par secteur d'activité et de procéder à sa validation ;
- Transmettre à la hiérarchie un rapport mensuel d'activité de personnel ;
- Vérifier le travail de tous les salariés sous sa responsabilité et veiller à sa bonne exécution.

❖ Assistante de direction

C'est l'organe de réception, elle s'occupe de la saisie et de classement des dossiers importants et confidentiels, elle se charge des courriers départ et arrivés, réception et enregistrement des appels téléphoniques et de les transférer aux concernés, pour une autre tâche, elle se charge de la rédaction des procès-verbaux après chaque réunion.

❖ Le contrôleur de gestion

Il exerce un contrôle permanent sur les budgets de l'entreprise. Il élabore la révision budgétaire et met en place les procédures d'utilisation optimale des ressources.

Le contrôleur de gestion réalise des budgets prévisionnels et élabore les outils nécessaires au suivi des résultats (tableaux de bord, indicateur). En termes de révision, il participe à la définition des objectifs de l'entreprise, à partir des éléments donnés par les services commerciaux. Il met ensuite au point un projet de plan avec les responsables opérationnels : niveau de production à atteindre, moyens financiers, humains et technique à mettre en œuvre. Assurer également la fiabilité des rapprochements entre les différents services (achats et commerciaux) et le service comptabilité et finance.

Toutes ces interventions du contrôleur de gestion servent notamment à l'analyse des écarts existant entre les chiffres de prévision et les chiffres de réalisation. Il fait remonter l'information jusqu'à la direction générale et préconise des solutions pour remédier aux difficultés rencontrées.

❖ Le service personnel

Ce service compte deux personnes qui se partagent les tâches quotidiennes en relation avec les salariés, ils ont pour rôle de : ✓ Régler les problèmes sociaux ;

- La bonne tenue de ses dossiers ;
- Suivi de carrière des salariés ;
- Suivi des mouvements de l'effectif de l'entreprise ;
- Effectuer le suivi social des employés ; ✓ Se charge de recrutement.
- Se charge de formation ✓ gestion

❖ Le service RH

Ce service a pour objectif d'apporter à l'entreprise le personnel nécessaire à son bon fonctionnement il se compose de chef ou bien le responsable service, un chargé social, un chargé de formation, un suivi de paye, un suivi de carrière.

a) **Chef de service RH** : il chapote le service RH un rôle et de la surveillance et l'orientation de tous qui en relation avec ce service.

➤ **Le chargé social** : il s'occupe de :

- Des dossiers des maladies
- Les accidents de travail
- Les assurances en général
- Les déplacements à la CNAS

b) **Chargé de formation** : son rôle est l'organisation des formations aux personnels de l'entreprise pour l'amélioration des compétences.

Il s'occupe de deux autres fonctions à par un chargé de formation, il est aussi comme assistant de paye et il s'occupe des sanctions.

➤ **Assistant de paye** : son rôle est la réalisation des traitements de pointage et il l'injecte directement à un logiciel « SAGE PAYE » pour traiter leur fiche de paye.

➤ **Les sanctions** : en cas d'erreur dans la paye par exemple le responsable lui envoyé une demande d'explication et à partir de là il va donner la sanction qu'il faut soit rappelle à l'ordre, avertissement oral, avertissement écrit, ou bien la mise a payé.

c) **Spécialiste de la paye** : elle est spécialisée uniquement dans la paye.

d) Suivi de carrière : elle s'occupe du carrier des travailleurs de l'entreprise, la retraite, et le recrutement.

❖ **Le service comptabilité et facturation**

Il comprend deux personnes : l'une est chargée de la facturation et l'autre se charge de la comptabilité et finance. Ce service a pour rôle dans l'entreprise de :

- Assurer la conformité des opérations comptables ;
- Etablir les situations financières ;
- Gérer les recettes et les dépenses ;
- Planifier les financements ;
- Etablir les factures et enregistrer les ordres de versement des clients ;
- Etablir et viser les facturations ; ✓ Se charge du recouvrement.

❖ **Le service des approvisionnements**

Il se compose de trois personnes, l'une est chargé des achats de pièce de rechange et l'autre se charge de l'ordonnancement de ses achats, et une autre se charge de l'ordonnancement de ses achats, et une autre se charge des fournitures diverses, ces personnes ont pour rôle de : ✓ Prendre en charge la gestion des achats ;

- Assurer le suivi des commandes jusqu'à leur satisfaction en assure les délais avec l'urgence des boisons
- Etablir une demande de paiement après avoir reçu la facture ;
- Veiller à recevoir les accusés des chèques de virements ;
- Veiller à la bonne tenue des stocks en les approvisionnements ;
- Contrôler les différents documents relatifs aux entrées de marchandises dans le magasin.

❖ **Le magasin**

Ce service contient quatre personnes : un gestionnaire magasin en trois magasiniers. Ses personnes accomplis des tâches nombreuses et parmi elle on trouve : ✓ Le contrôle qualitatif et quantitatif à la réception de la marchandise ;

- Gestion des stocks et déclenchement des demandes d'approvisionnement ;
- Contrôle à temps libre les quantités physique et théorique des stocks ;
- Etablir un état de contrôle en désignant la différence entre le stock physique et théorique ;
- Saisie informatisée des mouvements et des flux ; ✓ Respect des règlements et procédures.

2-2-2- La structure maintenance

Cette structure est tenue par un responsable maintenance qui gère l'ensemble des différentes catégories socioprofessionnelle qui un rapport avec cette combinaison. Elle se partage en deux sous structure (entretien et maintenance), chacune de ses sous structures accomplis les activités qui lui ont été déléguées. Chaque composante se charge de certaines tâches ainsi que le responsable lui-même et cela comme suit :

❖ **Le responsable maintenance**

C'est la hiérarchie directe de cette structure. Il a comme devoir :

- De veiller au bon fonctionnement du matériel roulant ;
- De veiller à la bonne exécution de la maintenance curative et corrective ;
- D'élaborer et organisé les plannings pour la maintenance préventive ;

- De veiller à la bonne utilisation d'outillage et du matériel de maintenance ;
- D'élaborer un planning de formation et d'apprentissage pour les équipes de maintenances.

2-2-3- La structure parc

Cette structure est le cœur de l'entreprise. Elle est déléguée par un responsable par cet contiens l'ensemble des chauffeurs qui exécutent les missions et les autres personnes qui font la gestion de ce service tel que les chefs de groupes chauffeurs et programmeurs transport qui gèrent toutes sorties ou mission réaliser par l'entreprise, et une personne qui s'occupe du suivi des sinistres. Cette structure à une influence directe sur la performance de l'entreprise, et chaque personne à ses tâches, par exemple :

❖ Le responsable parc

Il a comme responsabilité :

- Veiller à la satisfaction des clients par rapport à la disponibilité des camions et l'état de la marchandise transportée.
- De communiquer le prix des prestations transport aux clients.
- Veiller à la répartition équitable des missions des chauffeurs.
- Veiller au bon déroulement des plannings de rotation. ✓ Veiller à la bonne utilisation du matériel roulant

❖ Les autres ouvriers du parc

Ces ouvriers sont les chefs de groupe parc, les programme transport et le chargé de suivi des sinistres. Ils ont pour tâches de :

a) Chefs de groupe parc

- Sensibiliser les chauffeurs sur le respect de hiérarchie ;
- Veiller sur l'hygiène des camions ;
- Assurer le respect des règles disciplinaire des chauffeurs ;
- Coordonner les changements de programme d'expédition avec la programmation ;
- Procéder au transfert des camions en panne vers l'atelier mécanique pour la réparation.

Pour les chauffeurs, leur principal rôle est de faire la coordination entre l'entreprise et ses clients en transportant la marchandise jusqu'à leur disposition. Et cela par l'exécution du programme qui leur a été choisi. Ils ont pour devoir aussi de suivre les instructions données par leurs programmeurs ou responsable hiérarchique.

b) La programmation :

Ils ont pour mission de :

- Faire la gestion des camions ;
- Faire la gestion des chauffeurs ;
- Etablir le programme des rotations selon les différentes commandes des clients ;
- Veiller au bon déroulement des expéditions ;
- Suivre les camions au **GPRS** et assister les chauffeurs pendant leurs missions pour s'assurer du bon acheminement de la marchandise ; ✓ Informer les clients sur tous imprévus.

c) Chargé de suivi des sinistres :

C'est la personne qui se charge de tout ce qui est en relation avec l'assurance du matériel roulant et procédure nécessaire à suivre en cas d'accident. Il a pour rôle de :

- Suivre les échéances des différents assurances (véhicules, marchandises) ;

- Recueillir les informations nécessaires du sinistre auprès des concernés (nom, prénom, lieu, date...)
- Faire la déclaration de sinistre ;
- Evaluer le coût des programmes en appuyant sur les factures de répartition ;
- Suivre les échéances des contrôles technique de la flotte et d'inviter les concernés au renouvellement ;
- Suivre les camions sur l'application **GPRS** et signaler toutes anomalies au responsable.

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons exposé l'organisme d'accueil, ainsi que la démarche méthodologique qui nous permettra d'aboutir au traitement et l'analyse de données collectées l'hors de l'enquête mené sur le terrain. Et ce en mettant à disposition un questionnaire à l'ensemble des différentes catégories de collaborateurs d'entreprise enquêtée.

Chapitre

III

Introduction

Après avoir vu les différentes notions de base relatives à l'impact de la formation sur la performance organisationnelle dans les deux chapitres précédant nous allons passer au chapitre pratique dans lequel nous représenterons les résultats de notre recherche. Ce chapitre consiste à montrer l'impact de la formation sur la performance organisationnelle et ce grâce à l'enquête menée au sein de Bejaia Logistique.

Ce présent chapitre est subdivisé en deux sections. Dans la première section nous présentons une analyse descriptive de nos résultats. La deuxième section sera consacrée à l'analyse liée aux hypothèses, afin de répondre ainsi à notre problématique.

Section 01 : Analyse descriptive des résultats

1- Analyse de l'entretien exploratoire :

Questions	Réponse
Comment pouvez-vous nous définir l'activité de formation au sein Bejaia Logistique? Et quel est son rôle dans l'entreprise?	<p>La formation est un centre névralgique pour s'assurer la qualité de l'équilibre pour être à jour.</p> <p>Et son rôle est de permettre à Bejaia Logistique d'assurer la pérennité sur le marché.</p>
Considérez-vous qu'il existe une relation entre la formation et la performance organisationnelle?	Oui, une relation étroite parce que sans formation on peut pas perfectionner le système organisationnel de l'entreprise.
La formation impact-elle sur la performance de votre société? Comment?	<p>Oui, la formation avoir un impact positif sur la performance de notre société.</p> <p>La formation peut aider les employés à acquérir de nouvelles compétences et à améliorer leur performance dans leur travail, ce qui peut</p>

	conduire à une meilleure productivité et à une rétention plus élevée pour des employés.
Pensez-vous que les formations proposées par votre entreprise étaient bénéfique pour les salariés formés? Comment?	Oui, les salariés peuvent bénéficier des formation proposées par notre entreprise en acquérant leur performance dans leur travail cela peut améliorer leur satisfaction au travail et ce qui peut conduire à une meilleure productivité.
Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation au sein de Bejaia Logistique?	<ul style="list-style-type: none"> • Visée des formation diplomate • Proposer des formations pratiques • Proposer des formations personnalisées en fonction des besoins individuels des employés.

2- Analyse descriptive des caractéristiques de l'échantillon :

Afin d'analyser convenablement les données collectées sur la formation il est essentiel de présenter notre échantillon : Cet axe nous permet d'identifier les caractéristiques de l'échantillon étudié, au travers du genre dominant, de la catégorie socioprofessionnelle, du niveau d'instruction des répondants et de l'ancienneté.

2-1- Genre

Tableau 1 : la répartition de l'échantillon selon le genre:

Genre

N	Valide	30
	Manquante	0

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide homme	21	70,0	70,0	70,0

femme	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source : Données SPSS

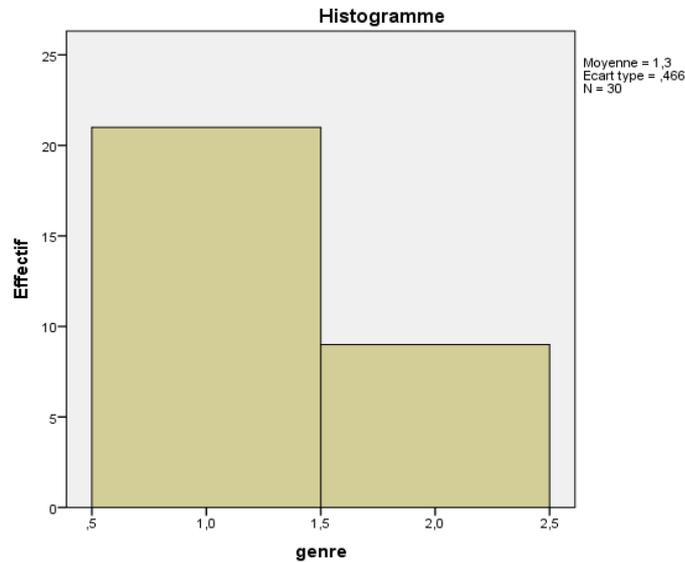


Figure 1 : répartition d'échantillon selon le genre

D'après notre échantillon on a trouvé que la majorité des salariés sont des hommes soit un taux 70%

2-2- Niveau d'instruction :

Tableau 2 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

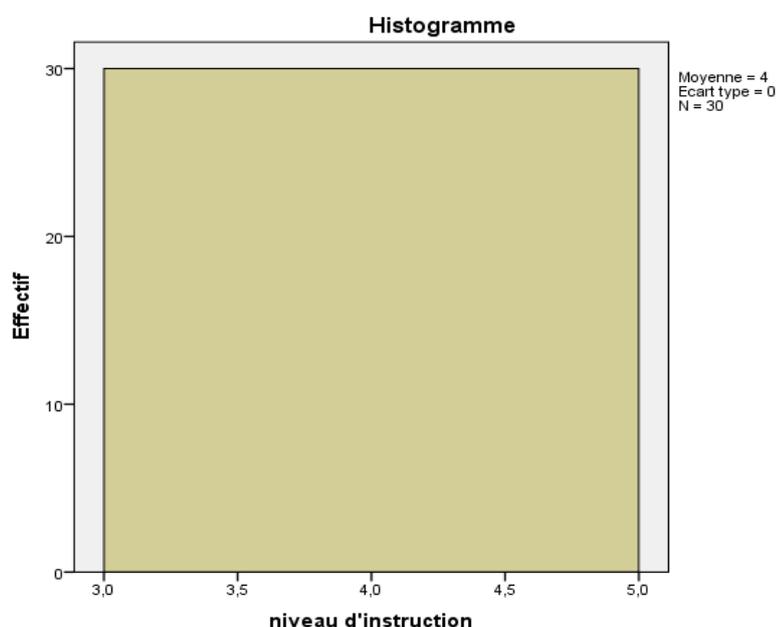
Statistiques

niveau d'instruction

N	Valide	30
	Manquante	0

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide universitaire	30	100,0	100,0	100,0

Source : Données SPSS



Parmi les personnes interrogées, nous constatons que tous les salariés ont un niveau universitaire 100%.

Étant donné que tous les salariés ont un niveau universitaire, cela peut pousser l'entreprise à effectuer des formations pour son personnel pour qu'ils acquièrent plus d'informations et concrétisent les connaissances acquises.

2-3- Catégories professionnelles

Tableau 3 : la répartition de l'échantillon selon les catégories professionnelles :

Statistiques
catégorie professionnelle

N	Valide	30
	Manquante	0

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Cadre	10	33,3	33,3	33,3
agent de maîtrise	15	50,0	50,0	83,3
agent d'exécution	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source : Données SPSS

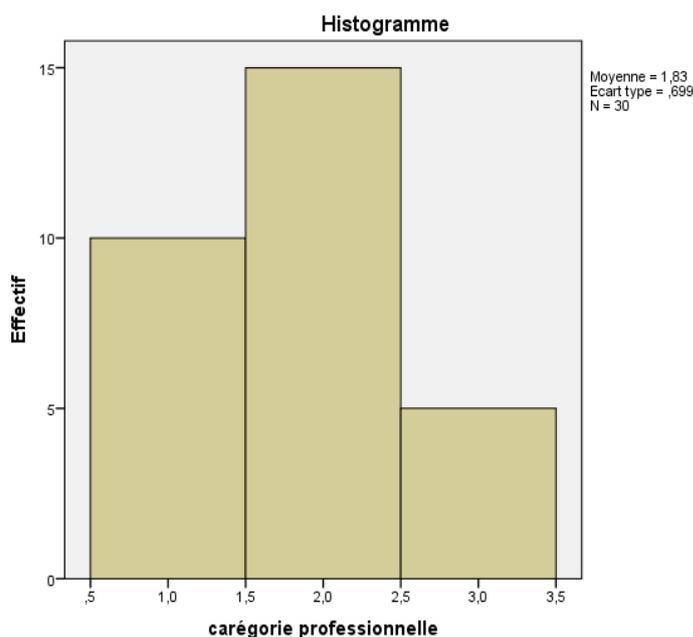


Figure 3 : la répartition de l'échantillon selon les catégories professionnelles

L'analyse du tableau n°03 illustre que la catégorie socioprofessionnelle la plus dominante est celle des agents maitrises avec un pourcentage de 50% qui est égale à 15 salariés suivi de celle de la catégorie cadre avec un taux de 33,3% pour 10 salariés, et enfin le personnel exécutant avec un faible taux de 16,7% pour seulement 5 salariés.

Ces résultats nous montrent que la catégorie socioprofessionnelle des agents de maitrises est la plus dominante dans la répartition de notre population enquêtée.

2-4- L'ancienneté dans l'entreprise

Tableau 4 : la distribution des membres de notre échantillon selon l'ancienneté :

Statistiques
ancienneté dans l'entreprise

N	Valide	30
	Manquante	0

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins d'un an	2	6,7	6,7	6,7
de 1 à 5 ans	19	63,3	63,3	70,0
Valide de 5 à 10 ans	6	20,0	20,0	90,0
plus de 10 ans	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source : Données SPSS

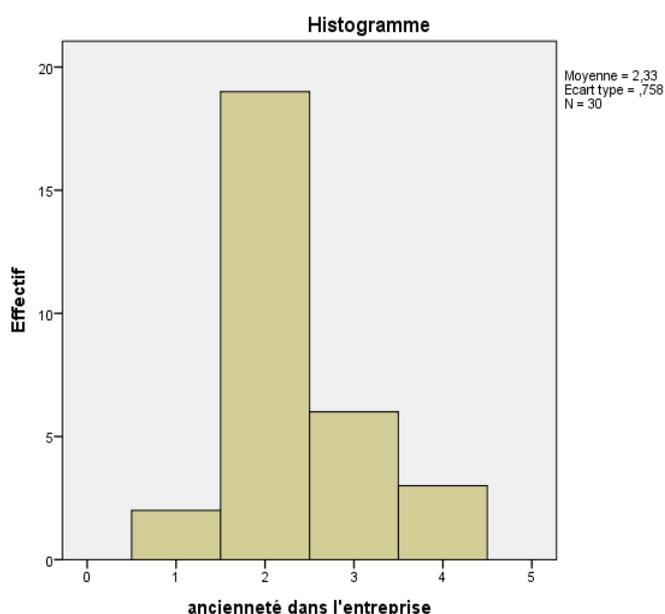


Figure 4 : la distribution des membres de notre échantillon selon l'ancienneté

On constate d'après les données du tableau précédent qui représente le nombre d'années d'ancienneté des salariés au sien de Bejaia Logistique. Les salariées avec une ancienneté moins d'un an représente un taux de 6,7% à savoir de 2 salariés, puis 63,3% partagées entre la classe de 1 à 5ans pour 19 salariées, puis 20% partagés entre la classe de 5 à 10ans pour 6 salariés, et enfin la catégorie de plus de 10ans avec une moyenne de 10% qui couvre 3 salariés.

3- Analyse du rôle de la formation au sein de Bejaia Logistique :

Tableau 5 : Qu'est-ce que la formation selon vous ?

Statistiques
formation Qu'est-ce que la formation selon Vous ?

N	Valide	30
	Manquante	0

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
•Moyen d'acquisition Valide de nouvelles connaissances	28	93,3	93,3	93,3

• Une action d'obligation dans la stratégie de l'entreprise	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source : Données SPSS

Une grande partie de l'échantillon étudié soit l'équivalent de 93, 3% considèrent la formation comme un moyen d'acquisition de nouvelles connaissances ce qui reflète l'importance et le rôle de la formation pour assurer le développement de son personnel, et 6,7% qui pensent que la formation est une action d'obligation dans la stratégie de l'entreprise, en effet d'un point de vue réglementaire l'entreprise se doit de former son personnel dans le but d'exonérer cette dernière de la taxe formation exigée par le règlement.

Tableau 6 : Pensez-vous que la formation est un :

Statistiques

formation Pensez-vous que la formation est un

N	Valide	30
	Manquante	0

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Droit	8	26,7	26,7	26,7
Valide avantage	22	73,3	73,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source : Données SPSS

Dans cette analyse du tableau n°6 on remarque que la majorité des salariés de notre échantillon ont répondu que la formation est un avantage de pourcentage 73,3% soit 22 personnes contre 26,7% soit 8 personnes disent que la formation est un droit.

Cela suggère que les gens reconnaissent l'importance de développer leurs compétences et de se tenir informés des dernières tendances et technologies.

Tableau 7 : Est-ce que vous bénéficiez d'une formation ?

Statistiques

formation Est-ce que vous
bénéficiez d'une formation ?

N	Valide	30
	Manquante	0

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	26	86,7	86,7	86,7
Valide Non	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source : Données SPSS

Dans cette analyse du tableau n°7 on remarque que la plupart des salariés de notre échantillon ont bénéficié d'une formation avec un taux 86,7% contre 13 ,3% qui n'ont pas reçu de formation.

On confirme que Bejaia Logistique donne beaucoup d'importance à la formation ce qui est très intéressant, vue qu'elle offre plusieurs opportunités de développement, permet de faire face aux différents exigences des postes ainsi de mettre à jour les compétences de ces salariés.

Tableau 8 : Est-ce que l'entreprise répond toujours à vos besoins en matière de formation ?

Statistiques

formation est-ce que
l'entreprise répond toujours à
vos besoins en matière de
formation

N	Valide	30
	Manquante	0

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	15	50,0	50,0	50,0
Valide non des fois	3	10,0	10,0	60,0
	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source : Données SPSS

A travers le tableau n°8 on constate que 50% des enquêtés soit 15 personnes ont répondu par oui, en suite 40% soit 12 personnes répondent par des fois et enfin 3 personnes soit 10% de notre échantillon répondent par oui.

Tableau 9 : La formation, un moyen de développement :

Statistiques
 formation La formation peut-elle être un moyen de développement ?

N	Valide	30
	Manquante	0

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
économique	8	26,7	26,7	26,7
sociale	1	3,3	3,3	30,0
Valide organisationne 1	21	70,0	70,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source : Données SPSS

Comme nous constatons dans ce tableau n°9 d'où la question est de savoir sur quel moyen de développement la formation a le plus d'influence. Le logiciel SPSS laisse voir une répartition très significative 70% soit 21 interrogés répondants pour le développement organisationnel contre 26,7% soit 8 personnes pour l'économique et en dernière position avec un taux 3,3% soit une personne répond pour sociale.

Tableau 10 : l'objectif de la formation dans l'entreprise :

Statistiques
 formation Quel est l'objectif de la formation pour Bejaïa Logistique ?

N	Valide	30
	Manquante	0

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	Amélioration de la productivité	17	56,7	56,7	56,7
	S'adapter au changement technologique	12	40,0	40,0	96,7
	L'épanouissement des salaires	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : Données SPSS

Le tableau n°10 a pour but de savoir quel est l'objectif de la formation pour Bejaia Logistique, et chaque salarié de choisir une seule réponse.

On constate que de 56,7% soit 17 personnes disent que l'objectif de la formation est d'assurer l'amélioration de la productivité contre 40% soit 12 des représentants pour l'adaptation au changement technologique, enfin 1 personne soit 3,3% répondants interrogés font leurs choix sur l'épanouissement des salaires.

Tableau 11 : Est-ce que la formation vous a aidé à augmenter vos compétences ?

Statistiques

formation Est-ce que la formation vous a aidé à augmenter vos compétences ?

N	Valide	30
	Manquante	0

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	30	100,0	100,0	100,0

Source : Données SPSS

Selon le tableau ci-dessus, nous constatons que toute la population de notre étude, avec un pourcentage de 100%, leurs niveaux ont été amélioré après la formation.

Donc, nous pouvons dire que la formation joue un rôle très important qui explique que la formation est un moyen de développement des compétences de la ressource humaine dans l'entreprise.

Tableau 12 : l'utilisation des programmes de formation permettent-ils de vous rendre plus apte à répondre aux besoins futurs de votre société ?

Statistiques

formation L'utilisation des programmes de formation permettent-ils de vous rendre plus apte à répondre aux besoins futurs de votre société ?

N	Valide	30
	Manquante	0

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	30	100,0	100,0	100,0

Source : Données SPSS

100% des participants de cet échantillon ont jugé que les programmes de formation utilisés les permettent à les rendre apte à répondre aux besoins futurs de leur poste de travail. Cela signifie qu'ils ont eu l'occasion d'exploiter de nouvelles compétences acquises lors de la formation pertinente avec les besoins de poste de travail.

4- Analyse descriptive du lien entre la formation et la performance au sein de Bejaia Logistique :

Tableau 13 : perception des employés sur l'impact de la formation sur leur performance au travail

formation Est-ce que la formation a eu un impact direct sur votre performance au travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	30	100,0	100,0	100,0

Source : Données SPSS

D'après l'analyse de questionnaire, la totalité de l'échantillon ont confirmé l'impact direct de la formation sur la performance avec un taux 100%.

Tableau 14 : relation entre l'influence de la formation sur la performance et l'amélioration des compétences des salariés

formation Pensez-vous que la formation peut influencer d'une manière positive sur la performance globale de l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	30	100,0	100,0	100,0

Source : Données SPSS

A partir de ce tableau, nous constatons que la totalité des salariés interrogés, ont arrivé à conclure que la formation influe d'une manière positive sur la performance des employés avec un taux de 100%.

Tableau 15 : les facteurs de motivation pour une meilleure performance

performance Quels sont les facteurs motivants pour une meilleure performance ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide promotion et salaire	17	56,7	56,7	56,7
formation	8	26,7	26,7	83,3
considération	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source : Données SPSS

A partir de ce tableau, nous constatons que le facteur de motivation pour une meilleure performance chez les salariés interrogés est promotion et salaire, avec un pourcentage 56,7%. Ainsi que 26,7% qui ont attiré sur la formation

Cela veut dire la richesse de formation à l'intérêt accordé par Bejaia Logistique dans le cadre de développement des potentiels.

Tableau 16 : la nécessité de la formation pour la performance organisationnelle

performance La formation est-elle nécessaire pour la performance organisationnelle de votre société ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	28	93,3	93,3	93,3
Valide Non	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source : Données SPSS

Les résultats de tableau n°16 montrent que la partie des salariés convaincus de la nécessité de la formation pour la performance organisationnelle est dominante, elle constitue 93,3% des salariés enquêtés, en effet ces salariés considèrent que la formation contribue à la performance de leurs organisations, tandis que la minorité n'est pas d'accord avec ce constat, cette dernière ne dépasse pas 6,7% de l'ensemble des salariés concernés par l'étude.

Cela mène à dire que la formation est assez primordiale dans la performance organisationnelle au niveau Bejaia Logistique d'un point de vue stratégique, ce qui est justifié par les résultats obtenue à travers notre enquête.

Section 02 : analyse liée aux hypothèses

1. Test de fiabilité de l'instrument de mesure

Tableau 17 : Test de fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.736	6

Source : établie par nous même

Ce tableau représente la valeur d'alpha de cronbach qui est équivalente à 73%. Ce test permet d'analyser la fiabilité de notre échelle de mesure (les questions que nous avons posées pour analyser la corrélation). Donc, on dit que l'échelle est fiable si alpha de cronbach $\geq 70\%$, donc dans notre cas l'échelle utilisée est fiable et permet de mesurer réellement la relation entre variables (=73%).

2. Test de la première hypothèse :

Hypothèse 01 : il existe une relation positive entre la formation et la performance sociale de l'entreprise Bejaia Logistique

Tableau 18 : Test de première hypothèse

Corrélations						
			Formation	Mobilisation employés	Rotation main-d'œuvre	Satisfaction employés
Rho de Spearman	Formation	Coefficient de corrélation	1,000	,458*	,491**	,454*
		Sig. (bilatéral)	.	,011	,006	,012
		N	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Un coefficient de corrélation (r) permet de tester l'existence d'une relation significative entre deux variables. Afin de mesurer la relation entre la formation et la performance sociale, nous avons retenu trois indicateurs à savoir : la satisfaction des employés, la mobilisation des employés et le taux de rotation de la main-d'œuvre. Nous remarquons d'après les données de SPSS que :

- Le coefficient de corrélation entre la formation et la satisfaction des employés ($r=0,454$) cela s'explique par l'existence d'une relation significative positive entre les deux variables.
- Le coefficient de corrélation entre la formation et la mobilisation des employés ($r=0,458$) cela s'explique par l'existence d'une relation significative positive entre les deux variables.
- Le coefficient de corrélation entre la formation et la rotation de la main d'œuvre ($r=0,491$) cela s'explique par l'existence d'une relation significative positive entre les deux variables.

Donc, d'après les résultats du tableau nous constatons que la formation est significativement liée à la performance sociale dans un sens positif.

3. Test de la deuxième hypothèse :

Hypothèse 02 : il existe une relation positive entre la formation et la performance économique de l'entreprise Bejaia Logistique.

Tableau 19 : Test deuxième hypothèse

			Corrélations		
			Formation	Satisfaction clients	Chiffre d'affaire
Rho de Spearman	Formation	Coefficient de corrélation	1,000	,381*	,456*
		Sig. (bilatéral)	.	,038	,011
		N	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Afin de mesurer la relation entre la formation et la performance économique nous avons retenu deux indicateurs à savoir : le chiffre d'affaire et la satisfaction clients.

- Le coefficient de corrélation entre la formation et le chiffre d'affaire ($r=0,456$) cela s'explique par l'existence d'une relation significative positive entre les deux variables - - Le coefficient de corrélation entre la formation et la satisfaction des clients ($r=0,381$) cela explique une relation significative positive entre les deux variables.

Donc, d'après les résultats du tableau nous constatons que la formation est significativement liée à la performance économique sans un sens positif.

Conclusion

Les résultats de notre enquête menée au sein de la SARL Bejaia Logistique confirment sans aucun doute que Bejaia Logistique accorde une grande importance à la formation de ses employés. Les réponses obtenues à travers notre questionnaire démontrent clairement l'impact positif et significatif de la formation sur la performance organisationnelle de Bejaia Logistique. L'entreprise investit dans le développement des compétences et de l'expertise de son personnel, ce qui se traduit par une augmentation de la productivité. De plus, la formation encourage l'innovation en stimulant la créativité et en favorisant l'adaptabilité des employés aux changements. Cette approche permet à Bejaia Logistique de rester compétitive dans un environnement en constante évolution. En fin, la formation joue un rôle essentiel dans la rétention des talents, en montrant aux employés qu'ils sont valorisés et en leur offrant des opportunités de croissance professionnelle. Dans l'ensemble, la stratégie de formation de Bejaia Logistique constitue un investissement stratégique qui stimule la performance globale de l'entreprise et lui permet d'atteindre ses objectifs avec succès.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

La formation joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance organisationnelle. En investissant dans le développement des compétences des employés, les organisations peuvent bénéficier de nombreux avantages (amélioration des compétences, augmentation de la productivité, réduction des coûts, adaptation aux changements...).

Notre recherche avait pour objectif l'étude de la formation au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE visant principalement à étudier « l'impact de la formation sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE ».

À partir de ce travail, on a déduit que la formation est un investissement stratégique qui permet de développer la qualité, la pertinence et la performance organisationnelle. Elle est partie intégrante de la politique de gestion des ressources humaines, elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les compétences techniques et comportementales des travailleurs.

Notre problématique était formulée autour d'une question «la formation des employés impact-elle la performance organisationnelle au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE ?». Par ailleurs nos hypothèses de recherche, selon laquelle il existe une relation positive entre la formation et la performance sociale et il existe une relation positive entre la formation et la performance économique sont vérifier. Nous avons constaté que la formation dans l'entreprise est un facteur de la performance, et que l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE donne beaucoup d'importance à la formation de toute les catégories de ses salariés dans le but d'acquérir de nouvelles compétences comportementales, méthodes et techniques de travail, ainsi, l'intégration et l'efficacité dans leur poste de travail.

La formation joue un rôle dans l'amélioration des compétences des employés de la productivité de l'entreprise. Ont conclu que la formation est un investissement important pour les entreprises qu'elle peut avoir des avantages significatifs en termes de qualité de travail, de satisfaction des employés et de rentabilité. En outre, la formation peut aider les employés à s'adapter aux changements dans leur travail et à se préparer à des postes futurs, ce qui peut contribuer à améliorer leur employabilité.

Le travail mené au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE et les résultats obtenus nous ont permis de confirmer la première hypothèse à savoir :

Conclusion générale

Il existe une relation positive entre la formation et la performance sociale au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE.

Notre deuxième hypothèse est confirmée d'après le résultat obtenu à savoir :

Il existe une relation positive entre la formation et la performance économique au sein BEJAIA LOGISTIQUE.

Donc à base de l'analyse des données et interprétation des résultats de notre étude pratique, nous avons abouti à la confirmation des hypothèses. Donc la formation est actuellement indispensable au niveau des entreprises, ces dernières doivent impérativement investir dans le capital humain qui est un véritable facteur pour l'avenir de l'entreprise.

Finalement selon les résultats obtenus nous concluons que la formation au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE représente un exemple pour les entreprises algériennes par rapport à la bonne gestion du potentiel humain, ce qui incite les autres entreprises à s'adapter à différentes mutations du marché qui devient de plus en plus concurrentiel.

Bibliographie

Bibliographie

(s.d.). 225-303.

AKTOUF Omar., *methodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations*, Edition les presses de l'université de Québec (2006).

Allani-Soltan N;"L'effet des pratiques de ressource humaine sur la performance des entreprise française", thèse de Doctoraten science de gestion, université de Nancy 2? (2003, décembre).

André Guittet . (s.d.).

André Guittet ."Developper les compétences par ingenirrie de la formation". SF éditeur. paris. 2éme éditions (1998).

ANGERS Maurice.,*initiation des pratiques à la méthodologie des sciences humaines* 2éme éd, Edition casbah, Alger, 1997 .

Arcand, & al.;"l'effét des pratiques de gestion des ressouces humaines sur l'efficacité des caisses populaires des jardins du Québec", Thèse de Doctorat, université de Metz, France (2002).

Barney,J., ET P.M, & Wright. (s.d.). 36.

Becker B, & Gerhart B.;" the impact of humain resource management on organizational performance: progress and prospects", in *Academy of Management Journal*, vol,39°, (1996, August). 779-801.

Becker B.E, & al.;" HR as a source of Shareholder Value-Research and Recommendation", in *Human resouce Management*, vo36°, n°1, (1997). 39-47.

Candau P., "audit social: méthode et technique pour un management efficace", Edition vuibert, (1897) P333.

CHARLES Lustier, MARIE, HELENE.," cadre pour l'amelioration de la performance", *evaluation organisationnelle*, Canada, 2003.

Christophe Parentientier ."l'ingenierie de formation". editions d'organisation. Eyrolles. (2008).

Fabi B, & al;" la gestion des ressources humaines dans les PME. bilan et perspective", 3éme édition,sous la direction de Pierre-André Julien, *Presse Inter Universitaires ey Economica*, (2004). 225-303.

FERREOL Gilles , & AL. (1991).

GIRAUD F, SAUPLIC.O, NAULLEAU.G, & al. (2004).

Idem. (s.d.).

Jacques Soyer . (s.d.).

KHEMAKHEMA A. (1976).

Lacoursière, & al.;"impact de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière des PME", *Mémoire de maitrise*, université de Québec à Trois-Rivières, (2001).

Le Boterf G. (1990).

Le Boterf G, & al., "Comment manager la qualité de la formation". *Editions d'organisation Paris*, (1995) P18.

Liouville J, & Bayad M. (s.d.). 159-179.

Loart P. (s.d.). 47.

Louart P. (s.d.). 130.

M.KALIKA., "structure d'entreprise; réalité, détermination, performance", éd *économica*,paris (1995),p340

M.Lebas .,"oui, il faut définir la performance, " *chronique comptabilité de gestion*, Paris, (1995),P26.

MARMUSE.C. (1996).

MEIER O. *DICO du manager*, Edition Dunod, Paris (2009),P155.

Meignant A. (s.d.).

Meignant A. (s.d.).

Meignant A, "Manager de la formation.", les éditions Liaisons, Paris, 1991 (s.d.). 64.

Meyer A, & al.;" Guest co-editor's introduction:Configurational approaches to organizational analysis", in Academy of Management Journal, vol. 36, n°6,(1993). 1131-1152.

Mongi B., " la formation en milieu professionnel en Algerie", Editions d'organisation, Paris, P15-21

p.DRUCKER:" l'avenir du management, according. DRUCKER", éd Mondial du village Paris (1999),p63-64.

Percell J.;"Best practice and best fit:Chimera or cul de sac?", in Human resource Management Journal, vol9, n°3? (1999). 26-41.

Peretti A, "organisé des formations", Edition Hachet , Paris, (1991). 28.

SAULQUIN,G, & SCHIER ., "responsabilité sociale des entreprises et performance", Complémentarité ou substituabilité, la revue des sciences de gestion, 2017/ In n°233 (s.d.).

Sekiou L, & al," gestion des ressources humaines", Edition Debeck université, Bruxelles,(2001) P336.

SILEM Ahmed, & J.M.ALBERTINI. (s.d.).

Soyer J. (s.d.).

Soyer J., "fonction formation", Editions d'organisation, Paris, (2003), P48.

Valtier R., "Departement de l'entreprise et promotion des R.M", éd. Entreprise moderne, Paris, (1960). 90.

WAY S.A. (s.d.). 765-785.

Wright P.M, & Smart D.L;" McMahan GC Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams", in Academy of Management Journal, N°38, (1995). 1052-1074.

Annexes

Questionnaire

Bonjour, nous sommes des étudiantes à l'université Abderrahmane Mira de Bejaia. Nous effectuons des recherches sur l'impact de la formation sur la performance organisationnelle. Pour cela, nous aimerions que vous preniez 10 minutes pour répondre à cette courte enquête sur ce sujet.

Mettez une croix sur la case qui correspond à votre réponse

PARTIE 01 : fiche signalétique

1/ Genre

- Homme
- Femme.

2/ Votre niveau d'instruction.

- Primaire
- Moyen
- Lycée
- Universitaire

3/ Votre statut dans l'entreprise

- Cadre
- Agent de maîtrise
- Agent d'exécution

4/ L'ancienneté dans l'entreprise

- Moins d'un an
- De 1 à 5 ans
- De 5 à 10 ans
- Plus de 10 ans

PARTIE 02 : Formation

5/ Qu'est-ce que la formation selon Vous ?

- Moyen d'acquisition de nouvelles connaissances
- Une action d'obligation dans la stratégie de l'entreprise
- Autre

6/ Pensez-vous que la formation est un

- Droit
- Devoir
- Avantage

7 /Est-ce que vous bénéficiez d'une formation ?

- Oui
- Non

Si oui Combien de formations avez- vous bénéficié (durant quelle période ?) (Par exemple : durant les cinq dernières années)

- Une seule formation
- Deux formations et plus

8/Est-ce que l'entreprise répond toujours à vos besoins en matière de formation ?

- Oui
- Non
- Des fois

9/ La formation peut-elle être un moyen de développement ?

- Economique
- Sociale
- Organisationnel
- Autre

10/ Quel est l'objectif de la formation pour Bejaia Logistique ?

- Amélioration de la productivité
- S'adapter au changement technologique
- L'épanouissement des salaires
- Attirer la clientèle
- Autre

11/ Qui est le responsable de l'identification des besoins de formation ?

- La demande de l'employé
- Le chef hiérarchique direct
- Le responsable RH

12/ Est-ce que la formation vous a aidé à augmenter vos compétences ?

- Oui
- Non

13/ Comment jugez-vous la qualité de la formation ?

- Bonne et adaptée à vos besoins
- Moyenne
- Mauvaise et inadaptée

14/ Est-ce que la formation a eu un impact direct sur votre performance au travail

- Oui
- Non

15/ L'utilisation des programmes de formation permettent-ils de vous rendre plus apte à répondre aux besoins futurs de votre société ?

- Oui
- Non

16/ Pensez-vous que la formation peut influencer d'une manière positive sur la performance globale de l'entreprise

- Oui
- Non

Expliquez dans les 2 Cas

.....

.....

.....

.....

PARTIE 03 : Performance

17/ Que pensez-vous de la performance de votre société ?

- Très bonne
- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise
- Très mauvaise

18/ Quels sont les facteurs motivants pour une meilleure performance ?

- Promotion et salaires
- Formation
- Considération
- Autres, précisez

19/ La formation est-elle nécessaire pour la performance organisationnelle de votre société ?

- Oui

- Non

20/ Comment mesurez-vous la performance organisationnelle de votre société après la formation ?

- Très efficace
- Efficace
- Peu efficace
- Pas du tout efficace

21/En comparaison avec vos concurrents, comment évaluez-vous votre degré d'innovation ?

- Très élevé
- Élevé
- Moyennement élève
- Peu élève
- Pas du tout élève

22/En comparaison avec vos concurrents, comment évaluez-vous :

A. Le degré de satisfaction de vos employés ?

- Tout à fait satisfait
- Satisfait
- Neutre (ni satisfait ni insatisfait)
- Peu satisfait
- Pas du tout satisfait

B. Le degré de mobilisation de vos employés ?

- Très mobilisés
- Mobilisés
- Plutôt mobilisés
- Peu mobilisés
- Pas du tout mobilisés

C. Votre taux de rotation de la main-d'œuvre ?

- Très mobilisés
- Mobilisés
- Plutôt mobilisés
- Peu mobilisés
- Pas du tout mobilisés

D. Le degré de satisfaction de vos clients ?

- Tout à fait satisfait
- Satisfait
- Neutre
- Peu satisfait
- Pas du tout satisfait

24. Est-ce que l'entreprise évalue ses salariés ?

- Souvent
- Quelques fois
- Rarement
- Jamais

25. La position de votre entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents durant les cinq dernières années était ?

- Très satisfaisante
- Satisfaisante
- Pas du tout satisfaisante

26. le bénéfice annuel de votre entreprise est-t-il ?

- En hausse
- Stable
- En baisse
- Tantôt à la hausse tantôt à la baisse

27. Le chiffre d'affaires de votre entreprise est-t-il ?

- En hausse
- Stable
- En baisse
- Tantôt en hausse tantôt en baisse

28. Pensez-vous la performance de votre entreprise est :

- Très performante
- Performante
- Moyennement performante
- Pas assez performante
- Pas du tout performante

29. Que proposez-vous pour l'amélioration de la performance de votre entreprise ?

.....

.....

.....

Table des matières

Table des matières	
Remerciement	
Dédicace	
Sommaire	
Introduction générale	1
Chapitre 01 : Formation et performance organisationnelle	4
Introduction	4
Section 01 : Revue de littérature	4
1. Les modèles théoriques	4
1. <i>L'approche ou le modèle universel</i>	4
2. <i>L'approche ou le modèle contingentiel</i>	5
3. <i>L'approche ou le modèle configurationnel</i>	6
2. Études antérieures mobilisées	7
2.1. <i>L'étude de Liouville et Bayad (1995)</i>	7
2.2. <i>L'étude de lacoursière et al (2001)</i>	7
2.3. <i>L'étude de way(2002)</i>	8
Section 02 : CADRE CONCEPTUEL	9
1. La notion de formation	9
1.1. <i>La définition de la formation</i>	9
1.2. <i>Les objectifs de la formation</i>	11
1.3. <i>Les types de la formation</i>	12
1.3.1. <i>La formation adaptation</i>	12
1.3.2. <i>la formation gestion prévisionnel du personnel ou du mobilité</i>	12
1.3.3. <i>La formation outil intellectuel de base ou culture générale</i>	13
1.3.4. <i>La formation culture d'entreprise ou culture commune</i>	13
1.3.5. <i>La formation projet d'entreprise</i>	14

1.4. L'ingénierie de la formation.....	14
1.4.1. Les étapes de l'ingénierie	15
1.4.2. Les compétences de l'ingénierie	15
1.4.3. Les avantages de l'ingénierie	15
1.4.4. Les tendances de l'ingénierie	16
1.5. Le plan de formation	16
1.5.1. La définition de plan de formation	17
1.5.2. La construction de plan de formation	17
1.6. L'évaluation de la formation.....	22
1.6.1. Le pseudo- évaluation	23
1.6.2. L'évaluation des objectifs pédagogiques.....	24
1.6.3. Les approches complémentaires.....	
1.6.4. Les objectifs de l'évaluation	25
1.6.5. Les outils d'évaluation	25
1.7. L'évolution de la formation	26
1.7.1. L'évolution historique de la formation	
1.7.2. Evolution de la formation en Algérie	29
1.7.3. Les dispositifs législatifs et réglementaires de la formation en Algérie	31
2. La notion de performance.....	33
2.1. La définition de la performance	33
2.2. La définition de la performance organisationnelle	34
2.3. La mesure de la performance	35
2.3.1. Les principaux critères de la mesure de la performance organisationnelle.....	35
2.4. Les dimensions de la performance organisationnelle	36
2.4.1. La conception économique.....	37

2.4.2. <i>La conception sociale</i>	37
2.4.3. <i>La conception systémique</i>	37
2.4.4. <i>La conception politique</i>	38
3. <i>La formation comme un levier de performance organisationnelle</i>	40
3.1. <i>Acquisition des compétences clés</i>	40
3.2. <i>Adaptation au changement</i>	40
3.3. <i>Amélioration de l'efficacité opérationnelle</i>	40
3.4. <i>Développement de leadership</i>	41
3.5. <i>Renforcement de la motivation et de l'engagement</i>	41
Conclusion.....	41

Chapitre 02 : Cadre méthodologique et contexte organisationnel de la recherche

Introduction

Section 01 : cadre méthodologique	42
1. <i>Méthodologie de la recherche</i>	43
1.1. Approche de recherche	43
1.2. L'échantillonnage	44
1.2.1. Définition de l'échantillonnage	44
1.2.2. Le choix de l'échantillonnage	44
1.3. Outil de collecte de données questionnaire	44
1.3.1. Durée et mode de distribution	44
1.3.2. Guide d'entretien	44
Section 02 : contexte organisationnel	45
1. Présentation de SARL Bejaia logistique	45
1.1. Historique	46
1.2. L'état du facteur humain.....	46
1.3. Activités et Missions de l'entreprise.....	48
1.3.1. Activités	48
1.3.2. Missions.....	48
1.4. Les objectifs de l'organisme	49
1.4.1. Classification par catégories	49
1.4.2. Classification à terme	50
2. La structure de l'entreprise	51
2.1. Présentation de l'organigramme de Bejaia Logistique	51

2.2. Présentation de la direction générale.....	53
2.2.1. La structure administration	53
2.2.2.La structure de maintenance	57
2.2.3. La structure parc	58
Conclusion	60
Chapitre 03 : l'impact de la formation sur la performance organisationnelle au sein Bejaia Logistique	
Introduction	62
Section 01 : L'analyse descriptive des résultats	62
1. Analyse de l'entretien exploratoire	62
2. Analyse descriptive des caractéristiques de notre échantillon	63
2.1. Répartition de l'échantillon selon genre.....	63
2.2. Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	64
2.3. Répartition de l'échantillon selon les catégories professionnelles	65
2.4. La distribution des membres de notre échantillon selon l'ancienneté.....	66
3. <i>Analyse descriptive du rôle de la formation au sein de Bejaia Logistique</i>	<i>67</i>
4. <i>Analyse descriptive de lien entre la formation et la performance au sein de Bejaia Logistique....</i>	<i>72</i>
Section 02 : Analyse liée aux hypothèses	73
1. Test de fiabilité de l'instrument de mesure.....	74
2. Test de la première hypothèse	75
3. Test de la deuxième hypothèse	76
Conclusion	77
Conclusion générale	79

Résumé

L'évaluation de l'efficacité des actions de formation est aujourd'hui plus que jamais une nécessité évidente. L'importance des budgets accordés à la formation légitime la volonté des directions générales d'en mesurer l'impact. La formation doit avoir des objectifs précis pour adresser des besoins reconnus et répondre aux exigences de performance. La formation et l'étude de ses coûts ne doivent pas être uniquement des contraintes réglementaires mais un outil privilégié et un atout de performance de chaque organisation. Le présent travail de recherche se propose d'étudier le cas d'une entreprise « Bejaïa logistique » et l'approche méthodologique est une approche Quantitative. Notre contribution dans le cadre de cette étude sur le terrain porte sur le thème « l'impact de la formation sur la performance organisationnelle de l'entreprise ».

Mots clés : Impact, Formation, performance, études de cas, Bejaïa logistique

Summary

Assessing the effectiveness of training actions is now more than ever an obvious necessity. The size of the budgets allocated to training legitimizes the desire of the general management to measure its impact. Training must have specific objectives to address recognized needs and meet performance requirements. Training and the study of its costs should not only be regulatory constraints but a preferred tool and a performance asset for each organization. This research work proposes to study the case of a Bejaia logistics company and the methodological approach is a Quantitative approach. Our contribution in the context of this field study focuses on the theme of the impact of training on the organizational performance of the company.

Keywords: Impact, Training, performance, case studies, Bejaia Logistics