

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Management et Entrepreneuriat

THEME :

**L'impact de la formation professionnelle continue sur
la performance commerciale de l'entreprise
ETUDE DE CAS : SADEG-SONELGAZ-BBA**

Présenté par :

M. Aimen BOUGUERRA

Encadré par :

**M. Ibrahim Azzedine
KERKOUB**

Professeur à EHEC Alger

8ème Promotion

Juin 2021

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Management et Entrepreneuriat

THEME :

**L'impact de la formation professionnelle continue sur
la performance commerciale de l'entreprise
ETUDE DE CAS : SADEG-SONELGAZ-BBA**

Présenté par :

M. Aimen BOUGUERRA

Encadré par :

**M. Ibrahim Azzedine
KERKOUB**

Professeur à EHEC Alger

8ème Promotion

Juin 2021

Remerciement

En premier lieu, je remercie **ALLAH** le tout puissant et miséricordieux, de m'avoir donné la force le courage et la volonté d'élaborer ce mémoire.

Je tiens à remercier, mon encadrant Monsieur **Ibrahim Azzedine KERKOUB** pour ses précieux conseils et sa disponibilité.

Je tiens à remercier **l'ensemble des responsables de la SADEG** de m'avoir donné la chance d'être avec eux et parmi eux et plus particulièrement mon encadrant de stage Monsieur **Lamine Samir** pour leur accompagnement durant la période du stage.

Une reconnaissance particulière à l'ensemble du personnel de **département managements et entrepreneuriat** ; notamment **Nassima BOUABIDA**.

Merci pour tous **les enseignants** de notre école **EHEC** qui ayant contribué à notre formation de master et qui nous accompagnés tout au long de notre cursus universitaire.

Enfin, nous associerons à ces remerciements toutes les personnes qui nous ont aidé, de près ou de loin, dans notre travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

Particulièrement à mon cher père et à ma chère mère qui m'ont aidé et soutenu tout au long de ma vie, alors je tiens à les remercier précisément.

À ma chère grand-mère que dieu la protège.

À mes très chers frères ; **Akram** et **Saïd**, et mes sœurs ; **Hanane** et **Amira**, à mon oncle **Mohamed** et ma tante **Nacira** et tous les membres de ma famille.

Et sans oublier mes chères amies ; Amir, Sid Ahmed, Ilyes, Siraj, Okba, Bilal, Raouf, Ali, Abdelaziz, et les autres.

Et tout qui ont contribué à ce travail de prêt ou de loin.

Résumé :

La formation occupe une place de plus en plus importante dans les entreprises. Cette modeste recherche a été établie pour étudier et analyser la relation entre la formation professionnelle Continue et la performance commerciale de l'entreprise.

L'objectif de ce modeste travail est de cerner les différentes pratiques de la formation professionnelle et ainsi pour clarifier le concept de la performance commerciale et d'indiquer ces indicateurs de mesure quantitatifs et qualitatifs et de définir la relation existante entre eux. Ce présent travail s'est scindé en deux volets, le premier théorique qui aura pour rôle d'apporter plus de précision sur les concepts de la formation professionnelle continue et la performance commerciale. Tandis que le second volet est présenté sous forme d'un cas pratique qui aura pour mission d'apporter des éléments de réponses aux sollicitations qu'exige ce thème.

Mots clés : formation professionnelle, performance commerciale, les indicateurs de mesure

الملخص:

يحتل التدريب مكانة متزايدة الأهمية في الشركات. تم إجراء هذا البحث المتواضع لدراسة وتحليل العلاقة بين التعليم المهني المستمر وتأثيره على أداء الأعمال في الشركة. .

الهدف من هذا العمل المتواضع هو تحديد مختلف ممارسات التدريب المهني وتوضيح مفهوم الأداء التجاري وبيان مؤشراتته وتحديد العلاقة القائمة بينها. وقد تم تقسيم هذا العمل إلى جزأين، الجزء النظري الأول، الذي سيكون له دور في تحقيق مزيد من الدقة على مفهومي التدريب المهني المستمر والأداء التجاري. وفي حين أن الجزء الثاني يقدم في شكل حالة عملية، تكون مهمتها تقديم عناصر استجابة للمتطلبات التي يستلزمها هذا الموضوع.

الكلمات المفتاحية: التدريب المهني، الأداء التجاري، مؤشرات القياس

Liste de tableau :

Tableau 1: les besoins de formation.....	22
Tableau 2: les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation.....	24
Tableau 3: finalités du plan de formation	27
Tableau 4: la performance externe et la performance interne.....	42
Tableau 5: : Avantages et limites des organisations commerciales traditionnelles.....	58
Tableau 6: les composantes de la (Concession de Distribution de Bordj Bou Arreridj)	80
Tableau 7: Les moyens humains de SADEG	80
Tableau 8:répartition de l'échantillon par tranches d'Age	93
Tableau 9: répartition de l'échantillon par sexe	94
Tableau 10: Répartition de l'échantillon par niveau de qualification du personnel.....	95
Tableau 11 : Répartition de l'échantillon par Ancienneté.....	96
Tableau 12: la répartition du besoin de formation selon les attentes des employés.....	98
Tableau 13: le nombre du personnel qui ont bénéficié de formation	99
Tableau 14: le nombre de formation reçu par individu.....	100
Tableau 15: La période de la formation	101
Tableau 16: la distribution de notre échantillon selon le choix à cette formation.....	102
Tableau 17: les avis du personnel par rapport à la durée de la formation	103
Tableau 18: les objectifs prioritaires des salariés en suivant une formation professionnelle	104
Tableau 19: la répartition selon l'atteinte des objectifs de la formation	105
Tableau 20: la répartition selon le niveau de satisfaction.....	106
Tableau 21: l'évaluation de raison de satisfaction.....	107
Tableau 22: la mesure de la performance perçue par les enquêtés	108
Tableau 23 : l'apport de la formation par rapport à la maitrise des taches	109
Tableau 24 : l'application des compétences acquises lors des formations.....	110
Tableau 25: l'évolution du nombre de client (électricité) de LA SADEG	112
Tableau 26: l'évolution du nombre de client (Gaz) de LA SADEG.....	112
Tableau 27: chiffre d'affaires Energie (en MDA)	114

Liste de figures :

Figure 1: comment établir la politique de formation de l'entreprise	15
Figure 2: Présentation de l'écart.....	20
Figure 3: les facteurs inducteurs des besoins de formation	23
Figure 4: Le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance :	45
Figure 5: Les niveaux de mesure de la performance.....	50
Figure 6: Objectifs de mesure de la performance	51
Figure 7: Etapes successive de la fonction commerciale.....	53
Figure 8: Etapes successive de la fonction commerciale.....	55
Figure 9: Les principaux leviers de la performance commerciale.....	63
Figure 10: : Organigramme Sociétés de Distribution de l'Électricité et du Gaz.....	81
Figure 11: la répartition de l'échantillon par tranches d'Age.....	93
Figure 12: répartition de l'échantillon par sexe.....	94
Figure 13 : Répartition de l'échantillon par niveau de qualification du personnel.....	95
Figure 14 : Répartition de l'échantillon par Ancienneté	96
Figure 15: l'utilité de la formation professionnelle	97
Figure 16: le besoin de formation.....	97
Figure 17: la répartition du besoin de formation selon les attentes des employés.....	98
Figure 18: le nombre du personnel qui ont bénéficié de formation.....	99
Figure 19: le nombre de formation reçu par individu	100
Figure 20: répartitions des employés par lieux de formation.....	101
Figure 21: La période de la formation.....	102
Figure 22: la distribution de notre échantillon selon le choix à cette formation :	103
Figure 23: les avis du personnel par rapport à la durée de la formation.....	104
Figure 24: les objectifs prioritaires des salariés en suivant une formation professionnelle	105
Figure 25: la répartition selon l'atteinte des objectifs de la formation.....	106
Figure 26: la répartition selon le niveau de satisfaction.....	107
Figure 27: la répartition des enquêtés selon la raison de satisfaction.....	108
Figure 28: la mesure de la performance perçue par les enquêtés	109
Figure 29: l'apport de la formation par rapport à la maîtrise des taches.....	110

Figure 30: : l'application des compétences acquises lors des formations.....	111
Figure 31: l'évolution du nombre de clients (électricité) de LA SADEG	113
Figure 32: l'évolution du nombre de client (Gaz) de LA SADEG.....	113

Liste des sigles et abréviations :

FPC formation professionnelle continue

RH ressource humain

IAP L'Institut algérien du pétrole

INH institute National des Hydrocarbures

B to B Business to business

B to C business to customer

SPA société par action

SPE Société Algérienne de Production de l'Electricité

OS Opérateur du Système Electrique

BT basse tension

BP basse pression

HT haute tension

HP haute pression

MT moyenne tension

MP moyenne pression

MDA milliard de Dinard algérienne

DRH direction de ressource humain

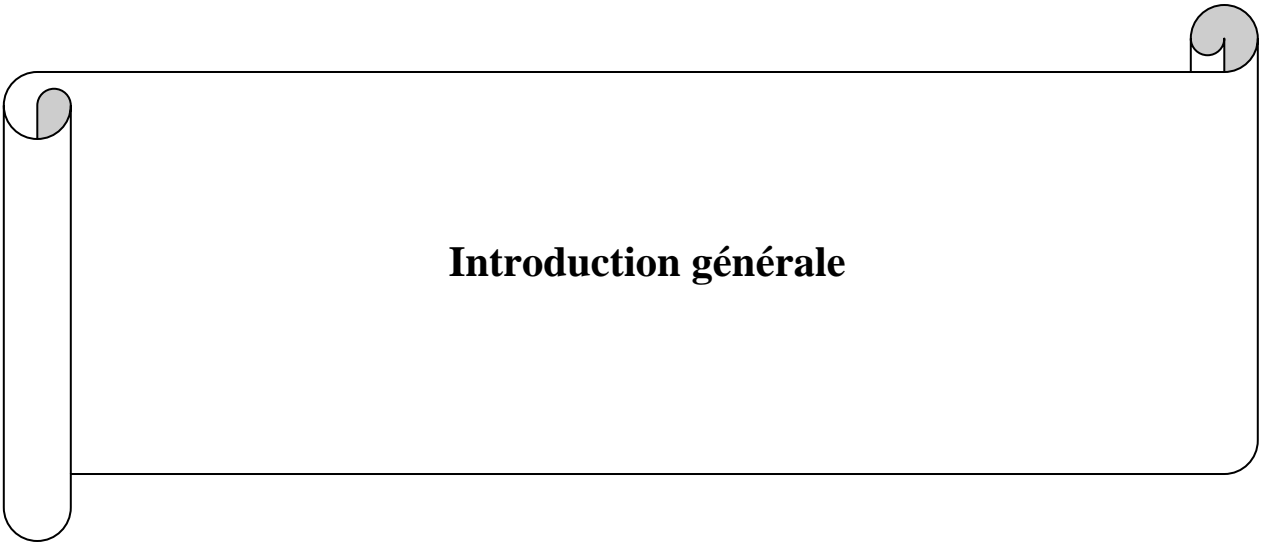
CDD Contrat de travail à durée déterminée

CDI Contrat de travail à durée indéterminée

CTT Contrat de travail temporaire

Sommaire

Introduction générale :	1
Chapitre 01 : Cadre conceptuelle de la formation professionnelle continue	5
Section 01 : les fondements de la formation.....	7
Section 2 : la politique de la formation.....	14
Section 3 : Processus de la FPC et son évolution en Algérie.....	30
Chapitre 02 : La performance commerciale	38
Section 01 : Généralités sur la performance	40
Section 02 : Généralité sur la fonction commerciale.....	52
Section 03 : la performance commerciale.....	62
Chapitre 03 : L’impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)	74
Section 01 : Présentation générale de l’entreprise SADEG / Sonelgaz.....	76
Section 02 : cadre méthodologique.....	89
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats du questionnaire.....	93
Conclusion générale	120



Introduction générale

Introduction générale :

Nous sommes aujourd'hui dans un monde qui ne cesse d'évoluer, que ce soit sur le plan technologique, organisationnel ou socio-économique. Le milieu professionnel n'est d'ailleurs pas épargné et doit s'adapter à l'impact croissant du digital ou encore à l'apparition de nouveaux métiers. Dans ce contexte, la formation professionnelle possède un réel potentiel de croissance pour les entreprises et ses salariés.

Avec un marché en évolution permanente, une entreprise doit pouvoir s'adapter et **développer les compétences nécessaires** afin de **rester compétitive**. Pour cela, elle doit pouvoir compter sur les capacités de ses salariés, notamment celle de pouvoir s'adapter aux évolutions de leurs métiers ainsi qu'aux nouveaux outils et méthodes de travail. Une bonne manière de conserver le potentiel de ses employés est de les **former régulièrement**. Plus que le simple développement de connaissances et de compétences, **la formation est bénéfique sur nombres d'aspects**, tant pour le salarié que l'entreprise.

Les organisations d'aujourd'hui doivent sans cesse s'ajuster à des changements rapides, tels que la montée de la concurrence, l'obsolescence rapide des techniques de production et l'adoption des nouvelles technologies. De plus, les marchés (la clientèle) ne se contentent plus des solutions standards mais demandent plutôt des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques, ils sont plus exigeants sur la qualité des produits et la personnalisation des services fournis. Ces mutations exigent une transformation des compétences des travailleurs. Sur le marché de l'emploi, la nécessité première est donc de recruter des ressources humaines de qualités, c'est-à-dire compétentes mais aussi flexibles et adaptables aux évolutions des emplois.

Tous ces apports ont finalement pour effet global d'améliorer la productivité de l'employé. Désormais formé, confiant et se sentant valorisé, son potentiel est ravivé, au profit de sa réussite et de celle de l'entreprise.

La performance commerciale figure parmi les enjeux fondamentaux des entreprises, Généralement la performance d'une société est liée directement à la qualité de service et la qualité des employés en particulier celles qui offrent les services.

Introduction générale

C'est en cela que la formation est d'abord et avant tout un investissement, un investissement productif, un investissement pour la performance, l'innovation, la créativité. C'est un élément majeur de la compétitivité.

Dans ce cadre, notre recherche est axée sur la formation professionnelle et la performance commerciale, d'où notre thème s'intitule « l'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale de l'entreprise ».

Le choix de ce thème est le cumul des trois stages pratiques qu'on a pu effectuer au sein des trois (03) entreprises différentes, où les motivations de ce choix sont :

L'importance accordée par les entreprises à la formation professionnelle.

Le sujet de la formation est un sujet d'actualité dans le monde de travail.

Le rôle de la formation professionnelle dans la gestion des ressources humaines, et qui constitue l'un des facteurs d'existence des sociétés modernes.

Tout travail scientifique a des objectifs à atteindre et parmi les objectifs du notre ;

Connaitre la vraie valeur donnée à la formation au sein des entreprises notamment la SADEG.

Cerner l'impact de la formation professionnelle sur la performance commerciale de l'entreprise.

Déterminer les facteurs clés qui font l'objet de l'interaction entre la formation professionnelle et la performance commerciale.

A cet égard, la problématique de notre travail s'articule autour de la question principale suivante :

« Quelle est la réalité de l'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la SADEG ? »

Afin de bien structurer notre travail de recherche et pour répondre à cette problématique, un certain nombre de questions nécessitent d'être posé :

- ✓ Quel est le rapport entre la formation professionnelle continue et la performance commerciale ?
- ✓ Quelle place occupe la formation professionnelle continue au sein de la SADEG. ?

Introduction générale

Afin de développer des éléments de réponse à ces questions, nous nous sommes basés sur les hypothèses suivantes :

- H1 : il existe une relation de causalité entre la formation professionnelle continue et la performance commerciale.
- H2 : la formation professionnelle continue est un volet indispensable dans la stratégie de la SADEG.

Afin de bien mener notre travail de recherche, nous avons opté pour une méthode analytique descriptive et nous avons fait appel à des outils d'investigation, d'observation, de traitement, d'analyse et d'interprétation. Ces outils sont :

L'utilisation de documents théoriques scientifiques, qui nous ont permis de cerner le cadre.

Conceptuel de notre sujet d'étude ;

L'utilisation de documents interne fournit par l'entreprise ;

La collecte des données sur le terrain (une recherche quantitative) ;

Finalement, et afin de bien analyser notre étude et répondre à la problématique posée nous avons élaboré un plan qui s'articule autour de (03) trois chapitres ;

Le premier intitulé cadre conceptuel de la formation professionnelle continue, ce chapitre est divisé en trois sections : la première portera sur les fondements de la formation, la deuxième section sera consacrée sur la politique de la formation, la troisième section est dédiée au Processus de la FPC et son évolution en Algérie.

La deuxième porte sur la performance commerciale, ce chapitre est divisé en trois sections : la première portera sur Généralités sur la performance, la deuxième section sera consacrée sur Généralité sur la fonction commerciale, la troisième section est dédiée à la performance commerciale.

Le troisième et le dernier chapitre portera sur L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ). Nous allons présenter d'abord l'organisme d'accueil dans la première section, la méthodologie de recherche utilisée dans

Introduction générale

la deuxième section, et le traitement des résultats de l'enquête, son analyse ainsi que la synthèse et des recommandations dans la troisième section.

**Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la formation
professionnelle continue**

Introduction :

La formation professionnelle est un outil majeur à la disposition de tous les actifs : salariés, indépendants, chefs d'entreprise ou demandeurs d'emploi. Elle permet de se former tout au long de son parcours professionnel, pour développer ses compétences et accéder à l'emploi, se maintenir dans l'emploi ou encore changer d'emploi.

La formation professionnelle continue est conçue dans l'économie et les organisations internationales comme le pilier du développement économique, elle concourt à la montée en qualification de la main d'œuvre et sa capacité d'adaptation.

Section 01 : les fondements de la formation

1.1 La formation :

Nous commençons par celle de Michel qui définit la formation professionnelle « Pour l'entreprise, la formation est une voie alternative au recrutement pour acquérir les compétences nécessaires à la mise en œuvre de sa stratégie. La formation constitue un investissement financier et représente un coût d'opportunité (temps consacré à la formation) car le salarié n'est pas productif (ne crée pas de valeur) durant son apprentissage. De plus, l'employeur n'est pas propriétaire du capital humain accumulé par ses salariés durant la formation. »¹

La deuxième définition c'est « La formation consiste à mettre en œuvre les conditions du développement des compétences des collaborateurs, par un pilotage organisationnel ou des choix personnels, afin de conforter, d'améliorer ou d'acquérir des compétences pour accroître sa performance et celle de l'organisation. »²

Sur la lumière de ces définitions, qui aboutissent à la même conclusion, on peut définir la formation professionnelle comme un processus de formation visant à acquérir les connaissances, compétences et les savoir-faire indispensables à l'exercice d'une activité Professionnelle ou d'une profession dans un certain secteur d'activité.

Elle représente aujourd'hui une composante fondamentale de la politique de gestion de sa capitale humaine.

1.2 L'évolution de la formation :

La formation ne peut agir sans références à l'histoire et à la culture ; une politique de formation est l'héritière de pratiques antérieures »³

Autre fois, au temps des anciens Egyptiens et Grecs et au Moyen âge, la seule forme de formation était l'apprentissage sur le tas. Au cours des siècles, cette façon d'apprendre s'est peu

¹ MICHEL (ferrary) : « *Management des ressources humaines* », édition Dunod, paris, 2014, P131

² PENNAFORTE (A), GUIGNARD (J) et HERBINIER (J) : « *Les fondamentaux de la GRH* », édition Dunod, Malakoff, 2018, P186

³ Carré P., Caspar P., *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Dunod, 2004, (cité par Parmentier (C), « *L'ingénierie de formation Outils et méthodes* », édition Eyrolles, Paris cedex 05, 2012, P95

modifiée. Elle était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une acquisition évolutive des compétences des ressources humaines.

Après la Seconde Guerre mondiale, la formation est devenue une réalité :

Peu de temps après 1945, le programme de formation américain (formation en entreprise) a été étendu aux pays européens. Cependant, jusqu'à la fin des années 50, un individu pouvait encore exercer le métier qu'il avait acquis avant d'entrer enfin sur le marché du travail pour y trouver une carrière.

Au début des années 1960, c'est l'accélération du progrès technologique qui est à l'origine des difficultés d'adaptation directes des organisations. Jusqu'à la fin des années 1960, la compréhension générale de la formation était une attitude ignorante, et seules quelques entreprises étaient engagées dans des activités nécessitant l'application de technologies de pointe et une formation professionnelle spécifique.

Dans les années 70, la structure globale des compétences a changé. Les employés ont la possibilité de suivre un plan de formation spécifique et Des opportunités de promotion.

Depuis le début des années 80, l'organisation du travail de formation s'est considérablement développée, car les évolutions du marché du travail ont suivi de près et la technologie n'a cessé de choquer la planète.

Au temps présent la formation permet d'être performant dans son travail en développement des compétences techniques comportementales ou sectorielles.

1.3 Les objectifs de la formation :

Selon Chauvin Corinne « Un objectif général de formation est un énoncé d'intentions relativement large décrivant le développement d'une compétence. Celle-ci doit intégrer des savoirs et savoir-faire antérieurs et développer de nouveaux savoirs (connaissances), savoir-faire (performances dans les domaines technique et humain) et/ou savoir-être (comportement et état d'esprit). Il décrit ce que le futur formé doit être capable de faire à la fin de la formation ».⁴

⁴ CHAUVAIN (Corinne) : « *Concevoir un stage de formation* », édition ESF éditeur, les-Moulineaux Cedex, 2012, P39

La formation professionnelle doit être définie en fonction des stratégies de l'entreprise. Peut être un moyen très intéressant d'évoluer au sein de son entreprise.

Du point de vue de l'organisation, ainsi que du point de vue des individus, nous distinguons les objectifs suivants :

1.3.1 Individuels :

- Avoir une Meilleure maîtrise de son poste.
- Développer un savoir-faire dans tous les domaines de l'entreprise.
- Mieux comprendre le système et l'organisation.
- Préparation aux changements professionnels et des mutations internes.
- Promotion dans l'entreprise.
- Améliorer l'estime de soi de chaque employé.
- L'innovation dans leurs pratiques.

1.3.2 Organisationnels :

- Offrir plus d'efficacité et améliorer la qualité des prestations.
- Une formation professionnelle à ses clients Donne à l'entreprise l'opportunité de bénéficier de son image de marque exceptionnelle auprès des clients.
- L'entreprise gagne en productivité et en qualité pour les services qu'elle propose grâce à un personnel qualifié et ayant toutes les compétences nécessaires.
- Augmenter la compétitivité de l'organisation
- Développer les compétences
- Faire développer les outils intellectuels de base
- Les employés sont mieux adaptés à des tâches bien définies et s'adaptent facilement.

A cet égard, le dispositif d'efficacité de la formation combine quatre (04) types d'objectifs. :

A/ les objectifs de performance :

Habituellement, l'objectif est d'obtenir des revenus, ils embaucheront un gestionnaire ou Les chefs de service dans une relation doivent faire mieux et produire de meilleures performances, Il décide de les convertir en indicateurs pertinents qui seront impliqués Leur succès.

B/ les objectifs pédagogique :

Visent les connaissances à acquérir et engagent le formateur et le commanditaire à eux de traduire les objectifs de performance en connaissance accessibles.

C/ les objectifs de transfert :

Facilitent le retournement des nouvelles connaissances à la situation professionnelle.

D/ les objectifs opérationnels :

Illustrer cet état de changement et décrit soigneusement le changement de comportement qui doit dominer la situation du travail.

1.4 Typologies de formation professionnelle :

On peut classer plusieurs types de formations professionnelles⁵ :

1.4.1 Formation d'adaptation professionnelle

Les compétences acquises par les salariés de l'entreprise ne sont jamais définitives, des écarts peuvent exister entre les compétences actuelles et celles requises à l'exercice de la profession.

La formation d'adaptation professionnelle vise à former de bons professionnels bien intégrés dans leur milieu de travail, et ceci par l'adaptation d'un niveau de compétences actuelles à un niveau de compétences requises à l'exercice de la profession dans un milieu de travail.

1.4.2 La formation de professionnalisation

Elle permet de maintenir ou entretenir des compétences techniques liées à la profession, ainsi elle permet de répondre aux problèmes d'érosion des connaissances et compétences.

⁵ MEKSEM, (Amine) « *La formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes* », thèse de doctorat en sciences commerciales, UNIVERSITE Mouloud MAMMERI DE TIZI OUZOU, P30

1.4.3 La formation d'engagement

Cette formation a pour objectif l'adéquation entre les travailleurs et leurs milieux de travail, dans une perspective transformatrice, évolutive et anticipative. Cette dernière doit permettre la gestion des changements et les transformations professionnelles ou sociales Dans l'organisation.

1.4.4 La formation de régulation socioprofessionnelle

La formation de régulation socioprofessionnelle est finalement un processus permettant aux travailleurs de se développer, se responsabiliser face à leurs situations professionnelles actuelles ou futures, aussi acquérir de nouvelles connaissances et qualifications et repenser ou repositionner leurs projets professionnels.

1.5 Les Enjeux de la formation dans l'entreprise

La formation en entreprise présente plusieurs enjeux professionnels. Elle est principalement tenue de⁶ :

- ✓ Suivre et prévoir les mutations des organisations
- ✓ Anticiper et identifier ces mutations.
- ✓ Mettre à disposition des dispositifs de formation adéquats.
- ✓ Etablir des méthodes cohérentes avec le public à former.

L'appareil de formation évolue continuellement et doit absolument répondre à ses propres besoins. Il suit alors certaines étapes :

- Recueillir les demandes de formation
- Analyser ces demandes et évaluer la faisabilité du projet.
- Mettre au point le programme de formation en se basant sur les besoins du public et la demande des professionnels.
- Organiser et procéder à la formation.

⁶ <https://www.petite-entreprise.net/>.(consulté le 22/03/2021 à 14h00).

1.6 Les acteurs de formation

1.6.1 Les employeurs

Il est obligatoire légalement pour chaque entreprise de contribuer au financement de la formation professionnelle. Les entreprises contribuent annuellement à un taux fixe qui varie en fonction de leur effectif. Les employeurs doivent jouer un rôle d'intégration et d'apprentissage ils sont des intervenants de la formation afin de répondre aux exigences des marchés.

1.6.2 Les Formateurs et les Consultants ⁷

Ces acteurs ont un rôle déterminant dans l'acquisition des savoirs.

Experts reconnus, ils ont comme responsabilité de prendre des risques en apportant des idées nouvelles et en permettant aux formés d'améliorer réellement leurs compétences Professionnelles.

Ils apportent également leur savoir-faire.

Ils s'assurent, tout au long du Processus décisionnels, de l'adéquation de la formation aux objectifs pédagogiques Et adaptent, si besoins est, le contenu et les méthodes au niveau réel des formés.

Ils sont pressentis pour valoriser, développer et transmettre les valeurs et les orientations de formations de l'entreprise.

Leurs tâches :

- Ils répondent à l'appel d'offre et font des propositions
- Ils animent le stage et se soucient de la qualité de leurs prestations.
- Ils proposent des supports d'évaluation qualitative.

⁷MAOUCHE (Fatna Malika) « *L'impact de la Formation Dans le Développement de L'Entreprise* », thèse de doctorat en sciences commerciales, UNIVERSITE D'Oran, P54

1.6.3 Les gestionnaires

Pour les responsabilités suivantes :

Planning d'utilisation des salles et des matériels

Budget de formation et supervision

Calendrier des cours et stages

Contrôler l'inscription et les résultats aux examens

1.6.4 L'état législateur

Le principal effet d'une législation sur la formation professionnelle au sein des organisation et d'imposer à celle-ci une contribution s'élevant à une fraction de leur masse salariale pour éviter d'avoir à en verser le montant sous forme de taxe.

1.6.5 Les syndicats

L'Association des travailleurs estime que la formation syndicale est un droit des travailleurs et doit être reconnue et doit bénéficier de subventions pour mettre en place des programmes de formation

1.6.6 Les autres intermédiaires

Ce sont des guides pédagogiques et ils peuvent généralement organiser des réunions et des séminaires de leur propre initiative, ce qui est très utile pour les sociétés de conseil qui proposent des réunions sur mesure pour répondre aux besoins d'organisations spécifiques.

Section 2 : la politique de la formation

La mise en place d'une politique de formation professionnelle est un enjeu stratégique pour l'entreprise. En développant les compétences des collaborateurs, il est possible de prévoir les projets de développement structurel dans les années à venir.

La politique de formation permet de répondre aux enjeux stratégiques de l'entreprise, en rapprochant les managers des besoins exprimés sur place.

2.1 Définition :

"THIERRY 'Ardouin' définit la politique de formation comme suit: «la politique de formation est un instrument de la gestion des ressources humaines. Elle permet à cette dernière de pouvoir en partie, et dans son domaine d'action, répondre aux défis posés aux organisations. »⁸

Selon "MEIGNANT Alain",⁹ une politique de formation doit répondre à trois finalités :

Consolider l'existant, accompagner et faciliter les changements, préparer l'avenir. Pour qu'une Politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document qui Comporte :

- ✓ Les principes d'organisation à respecter, notamment le partage des responsabilités des Différents acteurs.
- ✓ Les conditions de réussite et les principes d'efficacité.

Selon "JAQUE Soyer", pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusé »¹⁰ ; il s'agit d'un document qui comporte en générale :

- Les buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation
- Les principes d'organisation. Notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- Les conditions de réussite, donc les principes d'efficacité

⁸ THIERRY (Ardouin) « *Ingénierie de formation* », édition Dunod, Malakoff, 2017, P58

⁹ MEIGNANT (Alain) « *manager la formation* » éditions liaison, Paris 1997, p.65

¹⁰ SOYER (jaques) « *formation* » édition organisation, Paris, 2002, p.25

Chapitre N°01 : Cadre conceptuel de la formation professionnelle continue

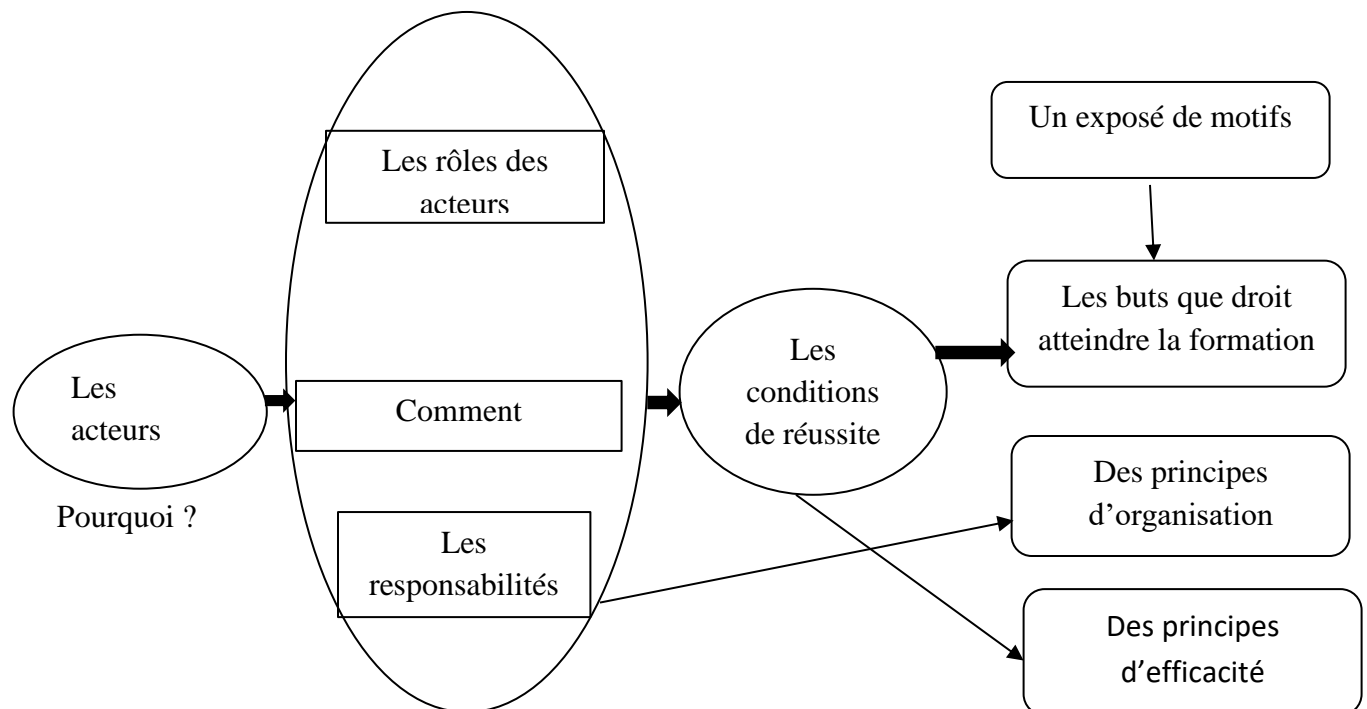
La politique de formation comme étant un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement.

La politique de formation fait partie des politiques du personnel de l'entreprise, avec une durée de vie de plusieurs années, mais les directives de formation sont généralement redéfinies chaque année et soumises au comité du travail.

La politique de formation doit atteindre un double objectif :

- Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution du contexte économique
- Permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

Figure 1: comment établir la politique de formation de l'entreprise



Source : Soyer, (Jaques), op.cit. P29

2.2 Les objectifs de la politique de formation

Selon Thierry Ardouin, la politique distingue plusieurs objectifs : ¹¹

2.2.1 Connaître l'organisation et développer une politique de communication :

Il s'agit de promouvoir une meilleure connaissance de l'entreprise, organisation ou institution, et de favoriser différentes formes d'échanges et de communication entre les services. Chacun peut ainsi mieux se présenter et situer son travail dans un ensemble.

2.2.2 Développer une dimension particulière

Cet objectif s'inscrit dans une orientation particulière en fonction de l'entreprise, son domaine et l'axe qu'elle souhaite privilégier. Nous avons par exemple : développer une attitude commerciale ou centrer sur le client, développer les nouvelles technologies, renforcer la sécurité sur les chantiers...

2.2.3 Assurer le développement personnel et culturel :

Au-delà des actions pour l'entreprise, favoriser le développement personnel et être à l'écoute des mobilités professionnelles.

2.2.4 Développer le travail d'équipe et l'intégration dans l'organisation :

Cet objectif vise au développement du travail d'équipe, mais aussi à accroître la prise de responsabilités individuelles et une plus grande motivation au travail par une meilleure intégration.

2.2.5 Assurer la promotion des personnels et élever le niveau général des connaissances :

Cet objectif cherche à développer le niveau d'ensemble des personnes ou des publics ciblés en risque de marginalisation (lutte contre l'absentéisme, maintien des connaissances de base) ou à accompagner des évolutions professionnelles.

¹¹ THIERRY (Ardouin) : « *Ingénierie de formation pour l'entreprise* », édition Dunod, Paris, 2003, P62.

2.2.6 Assurer la compétence et la qualification des personnels :

Cet objectif désigne toutes les actions de formation visant à l'acquisition des connaissances professionnelles, l'adaptation aux nouvelles techniques, l'acquisition d'un meilleur savoir-faire professionnel et un développement de savoir-être spécifiques.

2.2.7 Améliorer l'efficacité des services :

Cet objectif vise à favoriser le développement, et l'adaptation optimale des unités, services ou départements aux missions qui leur sont imparties par une réflexion sur l'organisation et la mise en œuvre de nouveaux outils ou nouvelles démarches.

2.2.8 Mettre en place ou renforcer une démarche qualité :

C'est un objectif global de l'entreprise, ou de l'organisation, qui doit être relayé par les différents services mais aussi par chaque personne. C'est une culture particulière qui se met en place ou qui doit être soutenue.

On a aussi parmi les objectifs généraux de la politique formation :

- Promouvoir une culture d'entreprise.
- Développer les liens sociaux et la communication interne.
- Aider le personnel à évoluer hors de l'organisation.
- Rendre capable le personnel à participer efficacement aux pratiques de l'entreprise.
- Partager les savoirs et savoir-faire.
- Adapter l'offre de formation selon les besoins et la réalité du milieu afin de mieux répondre au développement professionnel des travailleurs.
- Mettre l'accent sur les catégories de personnel moins qualifié, traiter les contraintes de reconversion ainsi que les problèmes liés à certaines phases de la carrière.
- L'amélioration de la productivité afin de maintenir et d'améliorer la compétitivité de l'entreprise face à la concurrence.
- Participer au développement de la forme et du contenu des formations.

2.3 Les facteurs d'élaboration de la politique :

Lors de la formulation d'un plan de formation, la politique de formation est un élément de l'approche descendante.

La formulation de la politique de formation n'est pas indépendante et sans arrière-plan, J.L Faure a souligné que sa formulation reposait sur l'examen itératif des sept facteurs suivants :¹²

2.3.1 Le marché, le produit, la concurrence :

Environnements sociaux et économique imposent des orientations politiques (objectifs de performance, de qualité).

2.3.2 La technologie :

Evolution des moyens de production (investissements en cours ou à moyen terme).

2.3.3 L'organisation :

Prendre en compte les changements organisationnels compte tenu la structure, les exigences et les évolutions des emplois.

2.3.4 Le management ou animation hiérarchique :

Gestion participative des hommes pour valoriser l'humain dans un cadre institué (évolution sociale).

2.3.5 Etat des ressources humaines :

Les données factuelles : pyramide des âges, pyramide d'ancienneté, état et répartition des Qualifications, état des emplois :

Les données liées aux modes de gestion des ressources humaines, ou apparaît tout ce qui est lié aux pratiques :

- Entretien annuel d'évaluation ;
- Entretien d'évolution de carrière ;
- Entretien de formation ;

2.3.6 Situation sociale :

Cette situation est définie en termes de climat et relations sociales :

✓ : Relations sociales : consultation avec les partenaires sociaux : obligations formelles.

Constitution des commissions règlementaires, mise en place des calendriers :

¹² THIERRY (Ardouin) : « ingénierie de la formation cours », édition Dunod, Malakoff, 2017, P67.

- ✓ Climat social : dans quelle situation générale se trouve l'entreprise (licenciements, plans sociaux, rachats, reprise économique) :
- ✓ Culture et histoire culture descendante liée au management, et culture d'entreprise (Construction sociale des acteurs qui fait partie de l'inconscient collectif de l'organisation).

2.3.7 Environnements sociogéographiques :

Ce facteur prend de plus en plus de place notamment avec les normes environnement (iso 14000) et qualité (iso 9000). Et celle liée à la responsabilité sociétale de l'entreprise (ISO 26000). Mais aussi la réglementation d'une façon générale.

2.4 Les moyens à mettre en œuvre pour une politique de formation

Afin d'atteindre ces objectifs, des mesures et des moyens doivent être prises pour Mettre en œuvre des politiques de formation. Ils sont résumés comme suit :

2.4.1 les moyens humains :

Ils représentent le personnel chargé de la formation et d'éventuels formateurs Interne ou externe. Ces derniers sont choisis en fonction de leurs compétences et expériences.

2.4.2 les moyens financiers :

La conception de la politique de formation doit reposer sur des financements et Description de la formation disponible (budget, locaux, quantité de matériel Et les meubles ...).

2.5 l'élaboration de la politique de formation

La politique de formation s'élabore à partir de plusieurs phases essentielles et complémentaires :

2.5.1 Identification et analyse des besoin :

Pour Alain MEIGNANT : « Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés, et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation ». ¹³

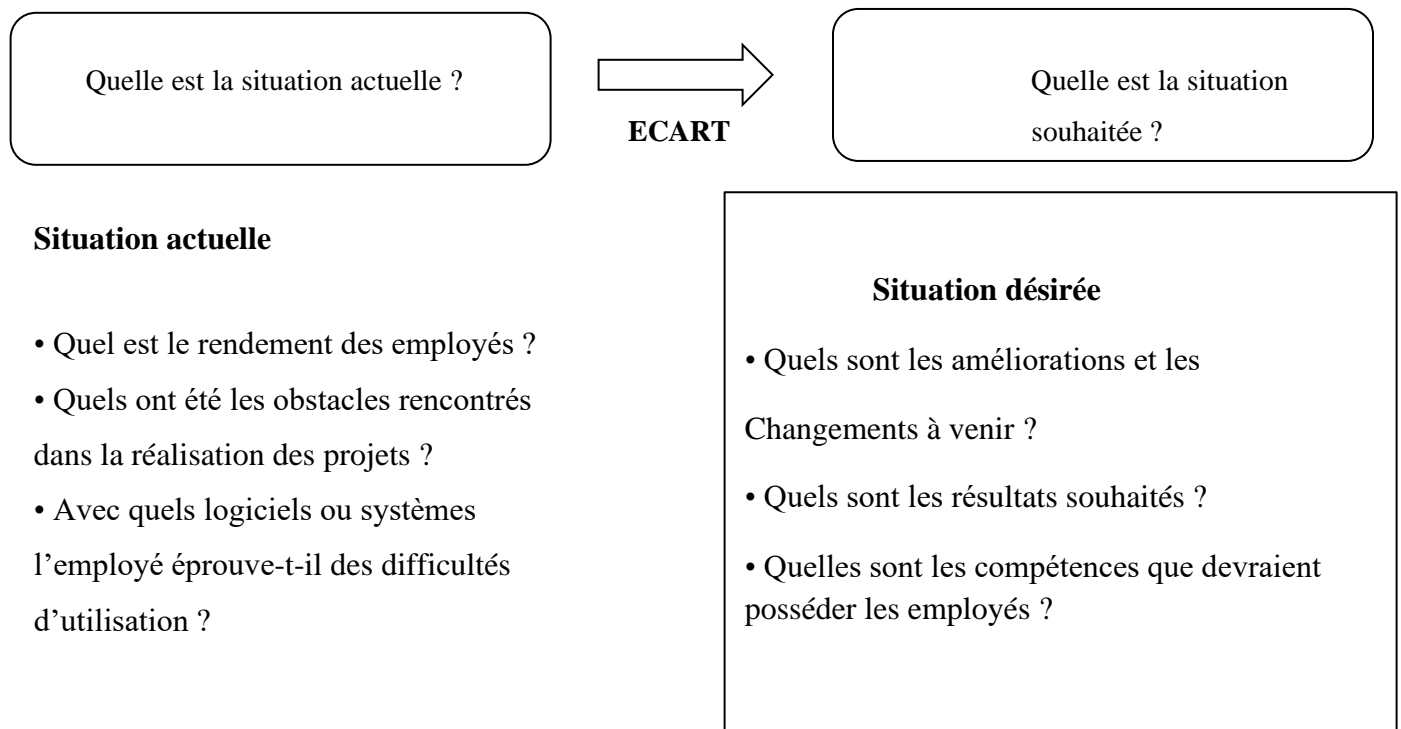
¹³ MEIGNANT (Alain) : « *manager la formation* » éditions liaison, Paris 1997, p.150.

Et selon G. Le Boterf ¹⁴ « 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 fonction d'objectifs opératoires de formation ».

En effet pour identifier ces besoins il faut prendre en compte plusieurs indicateurs :

- Une synthèse d'évaluation des compétences requises.
- Les finalités de l'entreprise.
- Les attentes des salariés
- L'analyse des situations de travail

Figure 2: Présentation de l'écart



Source : Jean-François Dumais, « *Guide de gestion des ressources humaines* » édition TECHNO Compétences, Québec 2003, P 87.

¹⁴ LE BOTERF (G), « *l'ingénierie et l'évaluation de la formation* », édition organisation, P96

L'identification des besoins est une phase cruciale pour le succès de la formation parce qu'elle Permet au détaillant :¹⁵

- de se donner une vision globale de sa situation afin d'élaborer un plan de formation et d'intervention cohérent.
- de s'assurer que les problèmes de rendement liés à une formation insuffisante seront bien cernés;
- de s'assurer d'investir dans le développement de compétences qui méritent une amélioration.
- d'instaurer, lorsque cette phase est réalisée en collaboration avec les employés, un climat favorisant l'apprentissage et l'amélioration continue.

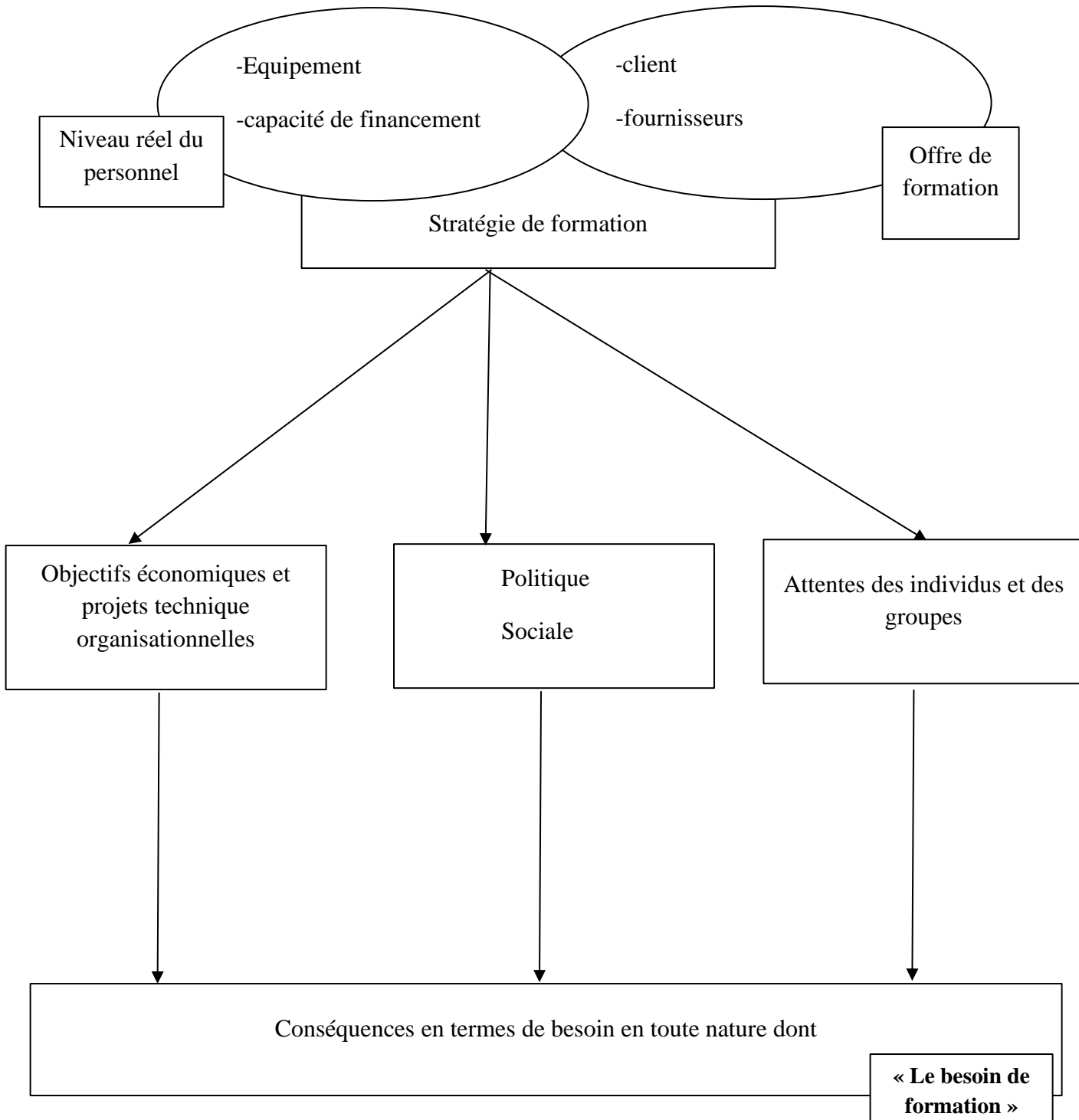
¹⁵ CHARES (Jean-Pierre), « Guide pratique et outils de diagnostic » Québec, 2002, P2

Tableau 1: les besoins de formation

Les types de besoin	Mode de recueil	Formation sur l'initiative	Formation sur La responsabilité
Collectifs En rapport avec les Objectifs Opérationnels des unités.	Travaux de groupe, lors de l'élaboration des plans d'actions des unités.	De l'entreprise	Du manager de l'unité.
Individuels En rapport avec les postes à occuper dans la même unité	Entretien d'activité	De l'entreprise	Du manager de l'unité
Personnels D'évolution dans l'entreprise avec changement de direction.	L'entretien d'appréciation du potentiel.	De l'entreprise ou du salarié (CIF)	Du salarié et de la DRH
Personnels San liaison avec les objectifs économique de l'entreprise, mais en rapport avec ses objectifs sociaux.	Entretien D'appréciation du potentiel.	De l'entreprise ou du salarié.	Du service formation
Personnels San liaison avec les objectifs économique ou sociaux de l'entreprise.	Pas de recensement systématique	Du salarié (CIF)	Du salarié

Source : SOYER, jacques op.cit. P141.

Figure 3: les facteurs inducteurs des besoins de formation



Source : Alain (Meignant) : « *manager la formation* », 5eme édition liaisons, France 2001 P137.

Tableau 2: les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation

Etapes	Les instruction
01	-faire un premier repérage des points clés de la situation (documentation, quelques entretiens) puis s'assurer que la formation est bien l'élément important de traitement du problème à résoudre.
02	-Identifier les acteurs clés de la réussite, et notamment ceux qui sont en position de décision et/ou influence forte.
03	- Identifier les sources d'information nécessaires pour l'analyse : documents existants ou à produire, personnes.
04	- Analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape 01.
05	- Compléter l'information auprès des acteurs clés sur les objectifs généraux liés à leur niveau de décision ou d'influence, s'informer sur les actions déjà engagées (pas seulement en formation), et recueillir leur point de vue sur les besoins de formations qui en découlent. Obtenir le maximum d'informations possibles sur les populations concernées, les critères qui permettront d'observer la réussite, les actions d'accompagnement nécessaires, le bon moment pour réaliser la formation compte tenu des besoins et des contraintes du terrain.
06	- A partir de cette pré-enquête, formuler des hypothèses générales sur les besoins et choisir les méthodes appropriées pour vérifier ces hypothèses.
07	-Obtenir des acteurs clés, validation de la démarche, et mener les actions.
08	- Appliquer la démarche et les méthodes choisies.
09	- Synthétiser les résultats. En reformulant des objectifs généraux ou spécifiques, et en leur proposant une traduction dans un projet pédagogique et dans des actions d'accompagnement.
10	Faire valider ce projet par les acteurs clés.

Source : Alain, Meignant, Op.cit. p. 215

2.5.2 les trois niveaux d'analyses des besoins

L'analyse des besoins doit se faire à trois niveaux dans l'organisation :¹⁶

2.5.2.1 L'analyse des besoins au niveau individuel :

Le processus de décisions, quant à la formation à offrir au personnel, varie d'une organisation à une autre. Certaines organisations ont une vision limitée dans ce domaine alors que d'autres sont au contraire tournées vers l'avenir et donnent une grande place à la formation du personnel.

2.5.2.2 L'analyse des besoins au niveau de l'organisation

Deux approches sont possibles pour effectuer l'analyse des besoins de formation au niveau organisationnel :

L'approche intégrée :

Une approche intégrée génère une impressionnante quantité d'informations qui peuvent servir ensuite à plusieurs fins, notamment pour le développement des ressources humaines. Une telle approche permet de passer en revue l'organisation dans son ensemble avant de prendre des décisions relatives à l'organisation du travail et à la formation.

L'Approche basée sur la performance :

Cette approche met l'accent sur les problèmes plutôt que sur le système. Quoique certaines stratégies soient les mêmes que pour l'approche intégrée, le principal objectif est la résolution de problèmes concrets plutôt que l'analyse complète et approfondie du système. Dans cette approche, le système n'est pas analysé chaque fois qu'un problème individuel est détecté.

¹⁶ MAOUCHE (Fatma Malika), Op.cit. p. 69

2.5.2.3 L'analyse des besoins au niveau stratégique :

L'approche stratégique se concentre sur les besoins futurs de l'organisation, spécialement si ces besoins représentent un important changement par rapport aux habitudes passées.

Trois champs peuvent être considérés dans la planification stratégique :

Le changement de priorités. ; Les prévisions en matière d'effectifs. ; Le climat organisationnel.

2.5.3 le choix de formation

Déterminer le choix de la formation à développer en fonction des conditions suivantes :

1. Objectifs poursuivis (maintenir le potentiel de production, développer sa carrière personnelle, etc.)
2. du budget disponible.
3. des contenus des formations.
4. Méthodes de mise en œuvre concrètes (formation par des moyens internes ou des organisations externes, formation inter-entreprise ou interne).

2.5.4 le plan de formation

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 ». ¹⁷

L'élaboration d'un plan de formation est une réelle opportunité pour l'entreprise. Elle a l'opportunité de maîtriser les compétences compatibles avec le marché et son évolution technologique et organisationnelle. C'est un outil concret et efficace pour rester alerte et compétitif. De plus, c'est une grande source de motivation pour les employés qui estiment que leurs patrons l'apprécient et le considèrent. Il est important que l'entreprise adopte un plan interne qui pourrait être pluriannuel (c'est-à-dire élaboré pour un période de 3 à 5 ans ; cette durée est définie selon les objectifs fixée et les types de formation).

¹⁷ Alain (Meignant), Op.cit. p. 221.

Tableau 3: finalités du plan de formation

Finalités	Objectifs	Situation	Exemples
Court terme (1 an consolidé l'existant	Perfectionnement individuel	-Acquisition de techniques nouvelles, de nouveaux outils pour un métier inchangé dans la nature. - comblement des lacunes à la recherche de progrès dans la tenue du poste.	Formation au traitement de nature texte, négociation ou apprentissage d'un nouveau langage de programmation.
	Perfectionnement collectif pour améliorer les performances	-Prise en compte d'événements affectant un métier -mutation touchant une équipe entière -amélioration d'indicateurs collectifs	-Formation à la sécurité dans un atelier -formation de toute la DRH aux nouvelles législations de la formation
	Formation d'insertion	Accueillir de nouveaux entrants	Séminaires d'intégration
Moyen terme (3 ans) Accompagner et faciliter les changements	Réussir un investissement	-Achat de nouveaux équipements industriels Formation chez l'équipement industriels - des changements lourds machine (technologies nouvelles procédés différents)	-formation chez le fournisseur de la nouvelle machine - formation aux automatismes

Chapitre N°01 : Cadre conceptuel de la formation professionnelle continue

	Développer les potentiels	Construction d'un « vivier » d'individus à potentiels susceptible de prendre des responsabilités dans la future	- Universités d'entreprise séminaires réservés aux hauts potentiels. - formation diplôme externe
	Optimiser le flux promotionnel	Salariés clairement engagés dans un parcours de promotion	Nouvelles filières d'ingénieurs
	Former aux métiers	Accès des individus aux métiers actuels ou futurs	- Formation aux métiers d'acheteurs de formation de chef de projet
	Faciliter des projets individuels	Aide aux salariés cherchant à réaliser des projets à l'extérieur de l'entreprise	- Bilan de compétences - formation à la création d'entreprise
Long terme (3 à 10 ans) préparer l'avenir	Change la culture	- adaptation des salariés cherchant aux grandes tendances aux nécessités anticipées, promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise	- formation de l'ensemble du personnel à la qualité au management participatifs à l'interculturel
	Développer l'adaptation et prévenir les risques d'inadaptation	Reconversion des salariés dont les métiers ont disparu ou vont disparaître	- Bilan de compétences culturelles de reconversion

Source : Loïc cadin : « *GRH pratique et éléments de théorie* », édition Dunod, Paris, 1997, P27.

2.5.4.1. La réalisation du plan de formation :

La réalisation peut être prévue sous différentes formes : interne, stage. La réalisation du plan de formation n'est donc pas le seul fait des spécialités du service formation, mais elle concerne un grand nombre d'acteurs jouant des rôles de régulation ou de réalisation.

2.6 suivi et l'évaluation de la formation

2.6.1 Le suivi de la formation :

Le suivi, c'est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et de savoir-faire acquis par chaque formé. La formation sans suivi ne sert pas à grand-chose.

Après avoir reçu une formation, les employés passent la plupart de leur temps à travailler seuls. Tant Beaucoup de gens oublient de s'assurer que les employés peuvent améliorer leurs performances Après la période de formation. Par conséquent, il n'est pas seulement nécessaire d'évaluer Entraînez-vous immédiatement, mais faites un suivi après l'entraînement.

Par conséquent, le suivi est l'ensemble des opérations destinées à transférer les risques. Formation sur les conditions de travail et recherche d'un nouvel équilibre dans le système bien entraîné

2.6.2 L'évaluation de la formation :

Dans le domaine des actions de formation, les objectifs attendus sont établis à travers des objectifs Affecté à la formation. L'évaluation du contenu de la formation inclura si et dans quoi Atteignez ou dépassez l'objectif de la mesure. Ainsi définie, l'évaluation pourra évaluer ou mesurer l'efficacité de la formation affaires. L'évaluation de la formation doit être menée à plusieurs niveaux et à plusieurs étapes. L'évaluation de la formation permet de découvrir si les objectifs de la formation sont atteints.

2.7 Diagnostic de la politique de formation

Le diagnostic dresse un état des lieux des éléments et critères étudiés, un bilan des points positifs et négatifs. Il met en exergue les aspects sensibles, mais aussi les points d'appui. Le diagnostic, par le bilan et l'analyse qui s'en dégagent, est un outil d'aide à la décision. Il n'a de sens que par rapport à cet objet, il contribue ainsi à l'élaboration des politiques internes des organisations. Le diagnostic, outil d'aide à la décision, est un instrument du niveau politique.

Section 3 : Processus de la FPC et son évolution en Algérie

3.1 La formation professionnelle dans l'entreprise Algérienne :

Comme beaucoup de pays en développement, l'Algérie est toujours à la recherche depuis des années pour développer le potentiel de personnes capables de réformer plus de deux décennies d'engagement économique au niveau institutionnel et au niveau de l'entreprise, des mesures ont été prises pour améliorer les performances globales.

Et pour faire face à la concurrence féroce provoquée par l'ouverture du marché ce que les Algériens savent des entreprises étrangères. Besoin de s'appuyer sur l'élément humain, à travers la formation et la préservation, pour assurer la compétitivité.

D'après RAHMANI¹⁸ l'administration de toutes entreprises des pays du monde ont créé leur propre système, de formation administrative et technologique pour affronter les nouvelles exigences du marché et les nouvelles exigences de travail, mais les trois phases de l'évaluation de l'appareil de formation en Algérie nous montrent à chaque fois on trouve l'inadéquation entre les moyens et les résultats obtenus.

3.2 les évolutions historiques et les aspects juridiques de la FPC : ¹⁹

Le cadre juridique de la FPC comporte plusieurs textes couvrant des périodes et des contextes différents. En effet la lecture des textes datant des années 70 et 80, permet de comprendre l'importance accordée à la formation initiale et continue en entreprise et d'apprécier l'effort consenti par les entreprises publiques pour le développement des RH.

3.2.1 La formation dans les années 60 et 70 :

Durant cette période, l'Algérie a été marquée par l'adhésion énorme de la ressource humaine à la politique des entreprises. La stratégie de la formation a été articulée à partir de la nécessité de pallier au manque important des ressources humaines dans les entreprises, manque causé par le départ de l'encadrement économique colonial. La formation a revêtu un caractère d'urgence

¹⁸ RAHMANI.A : « *gestion des ressources humaines-la formation* », in, direction des ressources humaines, direction générale de la sûreté nationale, avril 2003, p 125

¹⁹ EMTIR (Fatma Zohra) : « *l'évaluation de la Formation en entreprise algériennes* », thèse de doctorat en sciences commerciales, université d'Oran, P20

national, et a constitué le levier de construction de la compétence managériale à laquelle aura échu la mission de gérer l'après l'indépendance. La formation dans cette période 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. L'effort de l'état à travers les secteurs de l'éducation, de la formation et de la recherche universitaire, combiné à celui des entreprises à travers les actions de coopération et de consulting, a permis la formation d'une large génération de cadres qui continuent, jusqu'à aujourd'hui à constituer le socle fondamental du management aussi. Au début des années 70, et pour en faire preuve de la création, deux instituts de formation en hydrocarbures (IAP / INH) ont été créés, ils étaient rattachés directement à Sonatrach et les cadres formés par ces instituts sont systématiquement injectés dans l'industrie pétrochimie algérienne.

3.2.1.1 Les aspects juridiques :

- **La loi 78 - 12 du 05/08/1978²⁰**

Cette loi consacre 9 articles à l'action de formation, les dispositions législatives s'articulent autour :

1. La définition de l'action de formation comme un facteur de promotion sociale et professionnelle et un garant du développement économique.
2. L'obligation de l'employeur, en association avec les représentants des travailleurs, de promouvoir et de réaliser les actions de formation et de perfectionnement à l'ensemble des travailleurs.
3. La consécration du principe de développement des RH, par les actions de formation du personnel.

3.2.2 La formation dans les années 80 :

L'effort de formation durant cette période a été fortement ralenti et contrôlé, puisqu'il y a eu l'intrusion de l'Etat - parti dans la gestion des affaires des entreprises. Aussi, les effets du choc pétrolier sur les finances publiques ont conduit vers la réduction des dépenses de formation des personnels publics notamment à l'étranger. La politique de formation devient alors un processus

²⁰ Le site de journal officiel, www.joradp.dz, (consulté le 30/03/2021 à 18h20).

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.

3.2.2.1 Les aspects juridiques :

Le décret 82-298 du 04/09/1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise.

Le décret a pour l'objet de définir les modalités d'organisation et de financement de la formation professionnelle en entreprise.

Ce décret est applicable à toutes entreprises dont le nombre de travailleurs permanents est supérieur ou égal à 20.

L'objectif de la formation professionnelle est de satisfaire les besoins de l'entreprise en main d'œuvre qualifiée, dans ce sens l'entreprise doit programmer des actions en matière de :

- **Formation professionnelle Spécialisée** : elle vise l'acquisition par le travailleur d'une qualification en vue de la maîtrise d'un poste de travail déterminé ;
- **Perfectionnement professionnelle** : consiste à former et adapter le travailleur à son poste de travail par un relèvement continu de ses connaissances et de ses capacités ;
- **Recyclage** : qui consiste à occuper un poste différent du poste initial mais de même niveau de qualification ;
- **Alphabétisation fonctionnelle** : donner au travailleur l'aptitude à lire, à écrire, et à effectuer des opérations de calcul élémentaires lié au poste de travail.

Ces actions de formation sont organisées :

- Sur le lieu de travail ;
- Dans des locaux de l'entreprise ou d'une autre entreprise dans le cadre de conventions inter-entreprise.

Les actions de formation sont organisées suivant les cycles : théorique et pratique et elles sont financées par le budget d'exploitation de l'entreprise. D'autres modalités d'organisation sont citées dans ce décret, pour plus d'information voire le site du journal officiel.²¹

3.2.3 La formation dans les années 90 :

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. La naissance d'un large secteur privé de formation professionnelle et l'implantation des entreprises étrangères qui ramènent de nouvelles pratiques de ressources humaines et de gestion ont nécessité de rationaliser l'effort et la dépense de la formation. Les entreprises veillent alors à donner à la formation une dimension stratégique puisqu'elle a été inscrite dans une perspective d'adaptation des entreprises à la nouvelle donne de l'environnement économique mondial dans lequel elles s'insèrent graduellement.

De plus en plus, les entreprises élaborent des plans de formation centrés sur le renforcement des compétences existantes et même vers la création de nouvelles compétences. Ainsi de consolider leur rentabilité et leur compétitivité dans un environnement multiculturel et pour faire face à des entreprises étrangères plus offensives sur le plan du marketing, du recrutement et de la motivation des ressources humaines.

3.2.3.1 Les aspects juridiques :

Nouveaux textes reflètent la volonté politique de redynamiser la formation professionnelle en entreprise. Les principaux textes sont :

La loi N° 90-11 relative aux relations de travail :²²

Chapitre 1 : droit des travailleurs.

Article 06 : les travailleurs ont le droit à la formation professionnelle, et à la promotion dans le travail.

²¹ Journal officiel, Op.cit., P21

²² Www. Labo-alg-90-PDF : « code de travail ». (Consulté le 30/03/2021 à 23h10).

Chapitre 2 : obligation des travailleurs

Article 07 :

Les travailleurs ont l'obligation de participer aux actions de formation, de perfectionnement, et de recyclage, que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration de l'hygiène et la sécurité.

Chapitre 5 : formation et promotion en cours d'emploi

Article 57 :

Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation. L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice du métier.

Article 58 :

Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation, ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir, ou accroître des connaissances générales professionnelles, et technologique.

• Décision 117 du 14/12/1995 :

Il s'agit de la création de la commission de suivi et d'évaluation du projet de formation professionnelle 2977-AL –Financé sur le prêt BIRD et fixant ses attributions, sa composition, et son fonctionnement.

• La loi 97-02 du 31 décembre 1997 : portant la loi de finances pour 1998²³

Elle institue la participation obligatoire des organismes employeurs au développement de la formation professionnelle continue, dont elle est figurée dans l'article 55 :

Article 55 :

Organisme employeur à l'exclusion des institutions et administrations publiques sont tenues de consacrer un montant égal au moins à 0.5% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue.

• Le décret exécutif N° 98-149 du 13 mars 1998 :

Fixant les modalités d'application de l'article 55 de la loi 97-02 relative à la taxe de la FPC, dont il contient sept (07) articles dans ce contexte, compte tenu les Chapitre II le cadre conceptuel de

²³ Journal officielle, n°89 du 31 décembre 1997.

la FPC.

décrets N°82-298 et N°82- 299 du 04 septembre 1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation en entreprise, et déterminer leur attributions respectives.

- **Loi N° 06-24 correspondant au 26 décembre 2006 portant loi de finances pour 2007 :**

notamment ses articles 54 et 79 :

- **L'article 79 de la loi N° 06 du 26/12/2006 :** portant loi de finance pour 2007, fait l'obligation aux organismes employeur de consacrer un montant égale ou supérieur à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de la FPC.

Le cadre juridique actuel reconnaît le droit de tout salarié à la formation, et impose une obligation de financement des entreprises qui s'élève à un minimum de 1.5% de leur masse salariale.

- **Décret présidentielle N°12-140 du 21 mars 2012 :²⁴**

Portant la ratification du programme exécutif de coopération dans le domaine de la formation professionnelle pour les années 2011-2012 entre le gouvernement Algérien et la république tunisienne, signé à Alger le 26 décembre 2010 (voir les protocoles d'accord dans les articles 2-3 et 5 dans le site du journal officiel).

L'organisation algérienne est basée sur l'amélioration de ces performances Et améliorer le professionnalisme de ces employés, Leurs qualifications reposent sur une formation professionnelle continue.

3.3 Etat des lieux de la formation en Algérie :

De l'indépendance à aujourd'hui, l'Algérie a beaucoup dépensé pour le système d'éducation / formation. Cependant, il n'a pas encore atteint les normes internationales en termes de compétences et de qualité des ressources humaines.

²⁴ Journal officiel, Op.cit., P21

Chapitre N°01 : Cadre conceptuel de la formation professionnelle continue

« Aujourd’hui, en Algérie, on ne cesse de dire et de croire que pour être au diapason 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. Pour le moment et dans le cas de l’Algérie, le cadre s’y prête »²⁵.

²⁵ AMRI MOUSSAOUI, « Le système de formation dans le développement des compétences ; l’expérience algérienne. » in Comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie, janvier, 2011. P 04

Conclusion :

Le marché du travail est en constante transformation, cela condamne chaque travailleur à s'adapter aux changements sans cesse de son organisation, pour y parvenir, la formation est devenue une alternative pour les salariés désireux d'acquérir un savoir-être et un savoir-faire, La formation est un facteur clé de la compétitivité, elle répond aux attentes du personnel, et aux besoins de l'entreprise.

L'organisation algérienne est basée sur l'amélioration de ces performances Et améliorer le professionnalisme de ces employés, et Leurs qualifications reposent sur une formation professionnelle continue.

Chapitre 02 : La performance commerciale

Introduction :

Pour une entreprise, la performance est essentielle pour assurer sa pérennité et maintenir sa position Sur le marché, dans cet environnement économique, il est souvent confondu à des notions voisines à savoir : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.

L'objectif du présent chapitre est de comprendre la performance. Alors, nous allons essayer d'étudier le concept de la performance commerciale de l'entreprise et aussi les différents indicateurs qui concernent l'étude, et nous présenterons la notion de la fonction commerciale et la performance de ce dernier.

Nous avons structuré ce chapitre en trois sections, la première présente les notions théoriques sur la performance, la seconde traite la performance de la fonction commerciale et enfin nous mettrons en exergue le lien qui existe entre l'environnement de l'entreprise et sa performance commerciale.

Section 01 : Généralités sur la performance

1.1 Le concept de la performance :

Pour mieux comprendre le concept de la performance, il est utile de montrer l'ensemble des définitions proposées par quelques auteurs à partir de son étymologie linguistique, les facteurs, les théories et ses caractéristiques, la typologie.

1.2 Définition de la performance

Et dans le but de bien définir la performance, nous présentons les définitions suivantes :

CHANDLER définit la performance comme étant : « l'association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise .L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin... »²⁶.

Pour LAURENT PHILIPPE, il définit la performance comme étant tout ce qui est, et seulement ce qui contribue à l'amélioration du couple (valeur-coût), à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément. Elle est aussi tout ce qui, et seulement ce qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques.²⁷

Pour A. KHEMAKHEM : « la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche,) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés »²⁸.

Selon KHEMAKHEM La performance traduit donc deux phénomènes :

- Le degré de satisfaction (d'atteinte) de l'objectif ou des objectifs fixés : qui se traduit par le terme « Efficacité »,
- La manière dont ces objectifs sont réalisés : qui est traduite par le terme « efficience ».

²⁶ CHANDLER (D) : « *organisation et performance des entreprises* », Edition d'Organisation, Paris, 1992, p.21.

²⁷ PHILIPPE, (L) : « *méthodes et pratique de la performance, le guide de pilotage* », p 18.

²⁸ KHEMAKHEM, (A) : « *La dynamique du contrôle de gestion* », édition DUNOD, 1992, p 311.

La performance est le concept clé du pilotage d'une organisation. C'est une notion multiforme difficile à appréhender de manière simple. Elle peut être approchée sous différentes optiques à savoir : La performance unidimensionnelle et multidimensionnelle.²⁹

• La performance unidimensionnelle :

C'est la performance abordée dans sa dimension financière. Une entreprise est considérée performante si elle crée de la valeur pour les actionnaires. On entend par la valeur la rémunération destinée à l'actionnaire d'une part, pour rétribuer son apport en capital et d'autre part, pour rémunérer le risque supplémentaire qu'il encoure en cas d'une mise en liquidation de l'entreprise. La performance financière est ainsi donnée par la quantité du résultat obtenu pour une unité monétaire de capitaux propre apportée par les actionnaires.

• La performance multidimensionnelle :

Elle est également appelée performance élargie. Contrairement à la performance unidimensionnelle elle reconnaît des partenaires d'une entreprise ainsi que leurs objectifs. Par conséquent, elle recherche à mesurer la performance de l'entreprise dans l'ensemble donc de satisfaire l'ensemble des exigences.

Habituellement, la performance est le résultat quantifié obtenu lors de la compétition. Au niveau de l'entreprise, la performance représente le degré d'atteinte des objectifs poursuivis. La performance est un indicateur de compétitivité de l'entreprise, elle lui permet d'améliorer sa rentabilité, sa croissance, son pouvoir et surtout sa position sur le marché.

D'une façon générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs, et aussi c'est une analyse comparative de deux ou plusieurs résultats : en effet, il n'y a que la performance par rapport à l'indice de référence. Cette comparaison soulève des questions sur la mesure et la définition de ces résultats.

²⁹ MICHEL(BARABE), et OLIVIER (MELLER) : « *Manager* », DUNOD, paris, 2006, p 347.

1.3 Identification des sources de la performance :

B. MARTOY, D. CROZET identifient deux types de source de performance au niveau d'une et Entreprise : ³⁰

1.3.1 : Les sources internes :

Elles contiennent trois types de performance (performance humaine, performance technique, performance financière) ;

1.3.2 : Les sources externes :

C'est une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

La performance, perçue et mesurée au niveau du groupe de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne, l'autre est hérité de L'environnement.

Tableau 4: la performance externe et la performance interne.

La performance externe	La performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes externes.	Est tournée vers les managers.
Porte sur les résultats, présent ou futur.	Porte sur le processus de construction du résultat à parti des ressources de l'organisation.
Nécessite de produire et de communiquer les informations.	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.
Génère l'analyse des grands équilibres.	Aboutit à la définition des variables d'action.
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : DORIATH, (B) et GOUJET, (CH) : « *gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », édition Dunod, Paris, 2002, p 168.169.

³⁰ MARTORY, (B), CROZET, (D) : *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, Edition DUNOD, 5ème Edition, 2002, p.165.

1.4 La performance et notions voisines

1.4.1 L'efficacité : ³¹

Le concept d'efficacité a donné lieu à une importante littérature en gestion, il est au centre de toutes les démarches se préoccupant d'évaluer les performances d'une organisation telle qu'elle soit.

La question sous-jacente est celle de savoir si une organisation atteinte ou non ses objectifs de façon satisfaisante (que ceux-ci soient quantitatifs ou qualitatifs). Les indicateurs d'efficacité peuvent ainsi être très divers et nombreux.

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité comme : « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc sur le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système ». ³²

De cela on déduit que l'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu a été mesuré (ou du moins estimé).

L'objectif devra en effet correspondre à un choix, présentant les caractéristiques suivantes :

- Il traduit une recherche de cohérence par rapport à la mission et à la vocation de l'organisation
- Il s'inscrit dans un horizon temporel de moyen ou long terme ;
- Il s'accompagne d'une part de la définition du résultat attendu à cette échéance, et d'autre part de l'étude de la situation de départ, de façon à pouvoir identifier le parcours intermédiaire à réaliser ;
- il est mesurable, et doit donc donner lieu à l'élaboration d'indicateurs ou d'indices.

L'intérêt de ce concept est de dépasser la mesure de la performance par le seul profit réservé aux organisations marchandes ayant des finalités de rentabilité à court terme, et d'être totalement inadapte à l'appréhension des performances à long terme pour ces mêmes organisations que pour toutes celles qui ne poursuivent pas des perspectives exclusivement économiques.

³¹ BOUKELLAL (Mohammed) : « *Le rôle du système d'information marketing dans l'amélioration de la performance de l'entreprise* », Mémoire de Magistère en sciences commerciales, option management, université d'Oran 02, P.67

³² DEBOISLANDELLE (H) : « *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils* », édition Economica, Paris, 1994,P.139.

D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

Efficacité= résultats atteints / objectifs

1.4.2 L'efficience :

Il évalue la capacité à obtenir un résultat donné à partir du résultat Ressources minimales, donc « capacité à faire bien », aussi exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre. Par conséquent, il reflète la productivité de l'entité car il est lié au résultat Ressources acquises et consommées.

L'efficience se définit comme étant « le rapport entre l'offre et les moyens totaux déployé dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »³³.

Donc on peut résumer l'efficience à partir de la formule suivante :

Efficience= résultats atteints/moyen mis en œuvre

1.4.3 L'effectivité : ³⁴

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque objectifs/moyens/résultats c'est à dire remonter jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon une formulation de Jean louis Le Moigne « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire ».³⁵

Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus.

Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

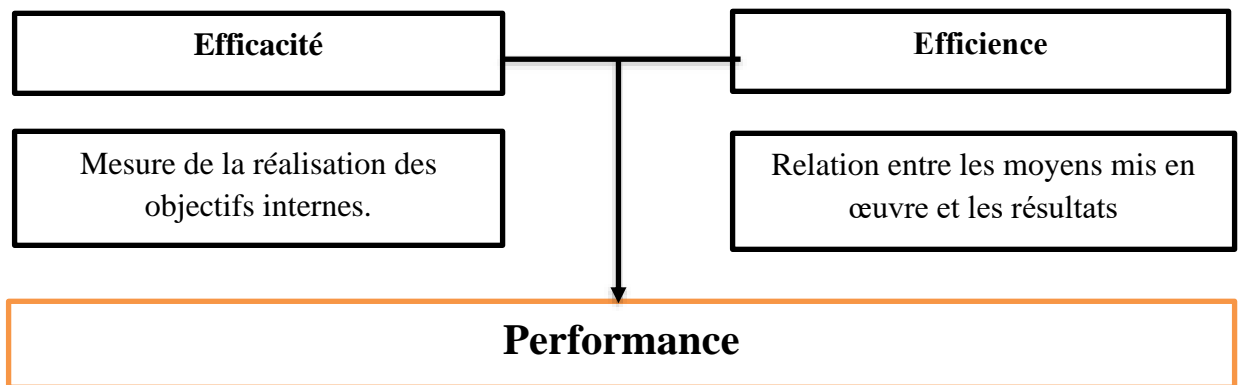
Effectivité = Niveau de satisfaction obtenue/ Résultats obtenus

³³ GRANSTED (I) : « *L'impasse industrielle* », Edition du Seuil, Paris, 1980, P.33.

³⁴ BOUKELLAL (Mohammed), Op.cit., P 68.

³⁵ LE MOIGNE (J.L) :« *l'évaluation des systèmes complexe, in système de mesure de la performance* », Harvard Expansion, 1999, P. 203.

Figure 4: Le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance :



Source : BESCOS P.L et AL, « *contrôle de gestion et management* », 4^{ème} édition, paris, 1997, p.42.

1.5 Les caractéristiques de la performance

- Par conséquent, la performance est le résultat de l'action Se coordonner, et mobiliser les ressources (employés, Investissement), à condition que l'organisation ait le potentiel de Réalisation (compétences des employés, technologie, fournisseurs).
- Il est évalué par comparaison : comparaison des réalisations avec les objectifs, pour un ensemble d'indicateurs, qu'ils soient quantifiés ou non.
- La comparaison reflète le succès de l'opération : la notion de performance est positive. Par conséquent, la performance est un concept relatif (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).
- La performance est expérimentale. Beaucoup d'autres préconisent l'adoption d'une approche globale de la performance pour fournir aux managers un cadre d'entreprise contenant des indicateurs qui se complètent et s'inspirent mutuellement et sont liés à de multiple objectif.
- (Au fil du temps). La performance est un concept évolutif. Les composantes de la performance évolueront au fil du temps : ce sont les normes d'évaluation interne et celles définies par

l'environnement. Par conséquent, ces facteurs déterminent L'entreprise en phase d'innovation peut ne pas être compatible avec l'entreprise en phase de développement.

- La performance est généralement définie par des normes cohérentes avec les normes représentatives de la performance et sa mesure par les théoriciens et les nobles. Elle implique le jugement de valeur des activités, des résultats, des produits et des effets de l'organisation dans son environnement. Ce concept a la même signification sociale que l'individu ou le groupe qui l'utilise.

En d'autres termes, la performance regroupe l'ensemble des caractéristiques suivantes :³⁶

- **Mesurable** : la nécessité d'utiliser des indicateurs quantitatifs et qualitatifs adaptés.
- **L'évolution** : Les composantes de la performance, ses indicateurs et ses facteurs évoluent Dans l'espace et dans le temps.
- **Explicable** : La performance s'explique par des facteurs internes liés aux acteurs et externes liés aux fluctuations de l'environnement.
- **Traduisible** : La performance se traduit par la réalisation et le résultat d'actions Cohérentes qui mobilisent l'ensemble des ressources humains et matériels.
- **Comparable** : La performance est une notion relative au résultat d'une comparaison multiple et subjective.

1.6 Types de performance

1.6.1 La performance économique :

La performance économique couvre de multiples sujets, qui peuvent être exprimés de manière appropriée selon le type de travail, elle évalue la survie de l'entreprise Et la capacité d'atteindre les objectifs fixés. Elle peut être mesurée par l'évolution des activités et la rentabilité des investissements et des ventes.

Afin d'évaluer les aspects économiques de la performance, plusieurs critères d'évaluation ont été proposés :

³⁶ DORIATH (B) et GOUJET (CH), « *gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », édition Dunod, Paris, 2002, p.168.

➤ Production et marge commerciale

C'est un indicateur permettant de suivre l'évolution d'une politique commerciale.

Marge commerciale = Ventes des marchandises – coût d'achat des marchandises vendues.

Pour les entreprises exerçant une activité de production, ce flux correspond à la production :

Production de l'exercice = Production vendue + Production stockée + Production immobilisée.

➤ La valeur ajoutée

Le solde représente la contribution productive ou la valeur économique créée par l'entreprise.

Valeur ajoutée = production – Achats réalisés auprès des tiers.

➤ L'excédent brut d'exploitation

C'est le résultat économique brut lié à l'activité opérationnelle de l'entreprise.

Excédent brut d'exploitation = Valeur ajoutée + Subventions d'exploitation – Impôts, taxes et versements assimilés – Charges du personnel.

➤ Le résultat net

Ce solde permet aux analystes financiers d'apprécier la rentabilité de l'entreprise et sa performance.

Résultat net = Résultat brut d'exploitation – Dotations + Résultat exceptionnel – Impôts.

1.6.2 La performance sociale :

Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Cependant cette dimension de la performance est difficile à mesurer quantitativement. La performance sociale est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation". Ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation.³⁷

Il existe pas mal des indicateurs qui mesuré la performance sociale :

³⁷ BEKKI (Rachid) : « la performance, un enjeu stratégique pour les institutions publique », Mémoire de Magistère en sciences commerciales, option management, université d'Oran-Es-senia, P.34.

- pourcentage d'hommes et de femmes, de personnes débutantes et de personnes ayant beaucoup d'ancienneté ;
- nombre de CDD de CDI de CTT et nombre de recrutements par an durée du processus de recrutement.
- budget consacré à la formation, nombre moyen de jours de formation par salarié etc.

1.6.3 La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle peut être un moyen de développement commercial Organisé pour atteindre ses objectifs et comment les atteindre. Elle est définie par KALIKA comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique »³⁸.

1.6.4 La performance managériale :

La performance managériale est définie comme la capacité des gestionnaires et des équipes de direction à atteindre les objectifs établis. De nombreux critères peuvent être utilisés pour évaluer les performances de gestion.

L'entrepreneurs-hip : Concepts d'efficacité, d'efficience, d'initiative et d'utilisation diagnostique.

- **Le leadership** : Confiance, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation L'utilisation.
- **Gestion des ressources humaines** : sociale du pouvoir, la gestion des processus et des groupes.
- **Direction des subordonnés** : Développement, aide, soutien des autres, autorité, spontanéité.

³⁸ KALIKA (Michel), « Structures d'entreprises, Réalités, Déterminants et performance », Edition Economica, Paris, 1998 p.340.

1.6.5 La performance stratégique :

La performance stratégique il peut également être défini comme se tenir à distance des concurrents, maintenir et prêter attention au développement durable par la forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation.

1.6.6 La performance commerciale :

La performance commerciale peut être définie par la capacité de l'entreprise à fournir des produits/services adaptés aux besoins des consommateurs tout en déployant la meilleure organisation et les meilleurs processus. Des indicateurs (volume des ventes, profit, part de marché, chiffres d'affaires etc.) sont utilisés pour mesurer la performance des entreprises.

1.7 Mesure de la performance

La mesure est une étape très importante excessivement dans la gestion de la performance, mesurer la performance d'une organisation C'est une mesure pour le représenter pleinement. la mesure de la performance est donc le Processus assuré par les dirigeants pour Acquérir et utiliser les ressources de manière efficace et efficiente pour atteindre L'objectif de l'entité, il s'appuie sur un système d'information, il est conçu Maîtriser la gestion d'une entité, c'est-à-dire mesurer et contrôler une entité Analyser les risques et les performances dans un environnement incertain. la mesure est un outil de contrôle conçu pour fournir aux chefs d'entreprise et aux dirigeants les informations les plus utiles.

Pour KHEMAKHEM,³⁹ un système de mesure de performance a les fonctions suivantes :

- ✓ Motiver les membres de l'organisation à atteindre les objectifs qui leur ont été fixés et par là, mettre cette organisation en état de réaliser son objectif.
- ✓ Améliorer la performance de chacun des membres de l'entreprise.
- ✓ Améliorer la base de la mesure de performance par la modification des standards incorrects et avertir les dirigeants de la nécessité de changer les plans.

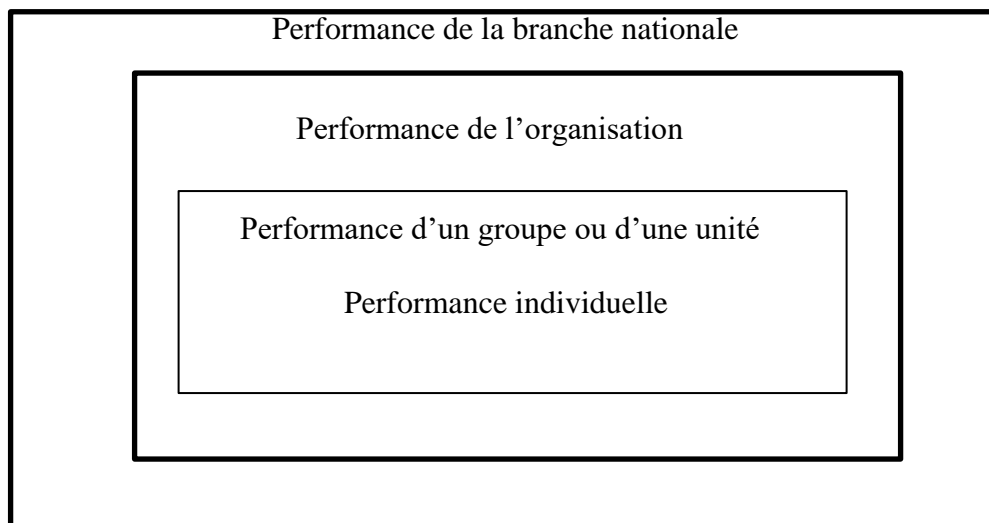
Mesurer la performance de l'entreprise ou de l'organisation en fonction des objectifs stable. Si l'objectif est atteint ou dépassé, la performance est positive. Elle et S'il est inférieur à la cible, il est

³⁹ KHEMAKHEM (A) : « La dynamique du contrôle de gestion ». Op.cit., p. 345.

négatif. L'écart entre les objectifs et les résultats découle de changements volontaires (décisions) ou involontaires (événements externes). Évaluation La performance de l'entreprise ou de l'organisation, en identifiant la source Utiliser les performances.

1.7.1 Identification des niveaux de mesure de la performance :

Figure 5: : Les niveaux de mesure de la performance.



Source : MARTORY (B), CROZET (D) : « *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances* », Edition DUNOD, 5e Edition, 2002, p.165.

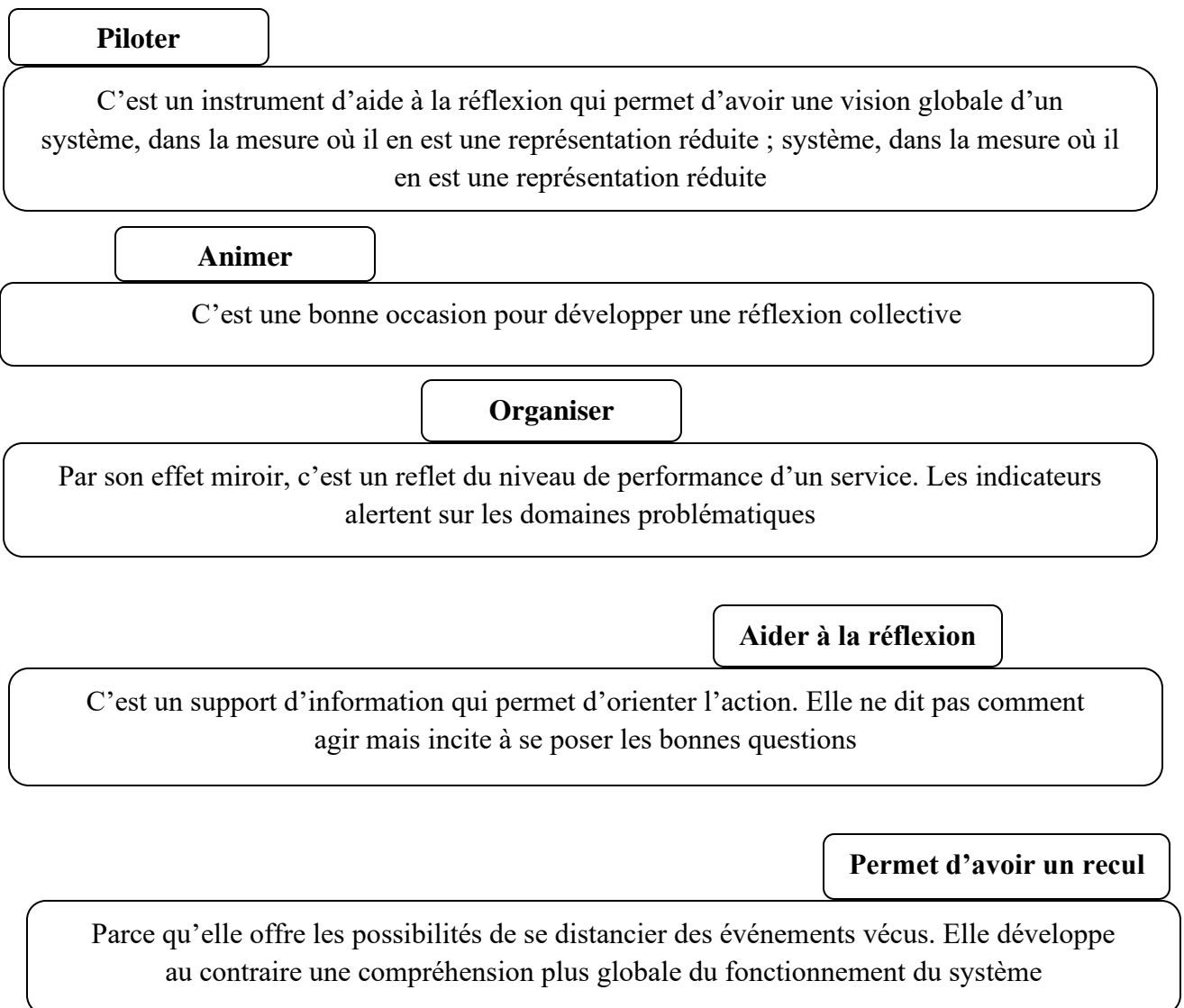
Les performances peuvent être évaluées aux quatre niveaux illustrés schématiquement. L'attention des Gestionnaires sera principalement retenue par les trois premiers :

- Le rendement individuel au travail fera partie du salaire ;
- Groupes ou unités qui servent de base à la réflexion organisationnelle ;
- Le choix stratégique de l'entreprise dans son ensemble. Plus de niveaux d'analyse macroéconomique peuvent donner des instructions générales c'est pour éviter le problème de la gestion sociale.

1.7.2 Les objectifs de la mesure de la performance :

La mesure de la performance joue un rôle important dans le suivi. En fait, il a de nombreux objectifs. La mesure de la performance doit pouvoir :

Figure 6: Objectifs de mesure de la performance



Source : ABD EL GAFOUR : « *élaboration d'un tableau de bord prospectif* », magistère, 2002, p.56.

Section 02 : Généralité sur la fonction commerciale

2.1 Définition de la fonction commerciale

« La fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la fonction de ses biens ou ses services. Elle intègre dans l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse des marchés, d'études des comportements des consommateurs, de prévision des ventes, de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing, la fonction commerciale tend à avoir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise »⁴⁰.

Aussi la fonction commerciale elle peut être définie comme « la préparation, la mise en œuvre et la contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs, grâce aux outils intellectuels e matériels fournis par la science »⁴¹.

L'objectif principal de la fonction commerciale est de s'assurer que les produits de l'entreprise En raison de la bonne utilisation des méthodes techniques et commerciales. Enfin c'est l'ensemble des activités qui concourent directement ou indirectement à l'achat et à la vente des produits ou services d'une entreprise.

La fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

- L'étude de l'environnement du marché et des consommateurs.
- La préparation et la mise en œuvre d'opérations spécifiques.
- L'organisation et le contrôle des actions commerciales

Les fonctions commerciales d'une entreprise peuvent être organisées sous plusieurs formes : avec ou sans point de vente (business unit), avec ou sans force de vente, interne ou externe.

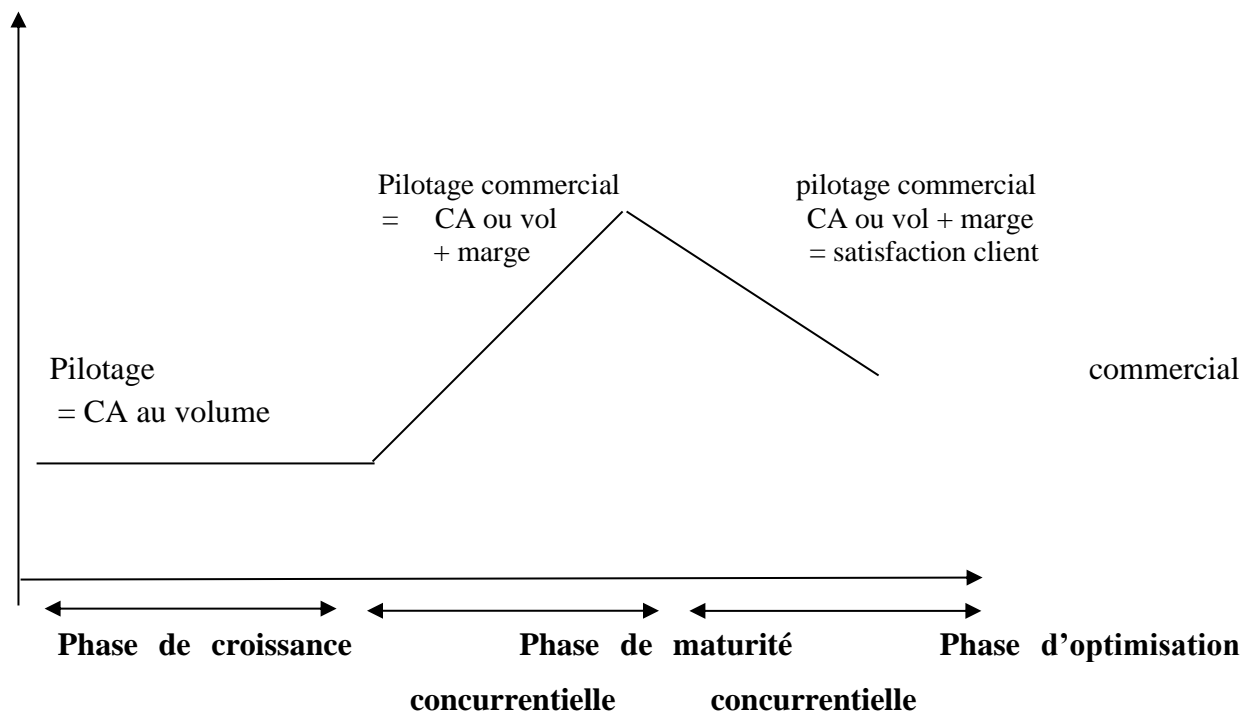
⁴⁰ CHARPENTIER (Patricia) : « *Organisation et gestion de l'entreprise* », Edition Nathan, Paris, 1997, P.230.

⁴¹ BUSSENAULT (C), PRETET (M) : « *Economie de l'entreprise* », Vuibert, paris, 1996, p.39.

2.2 L'historique de la fonction commerciale ⁴²

La fonction commerciale n'a pas évolué de manière homogène au cours des dernières décennies, et l'on constate de nombreuses différences liées aux secteurs d'activité. La fonction commerciale recouvre aujourd'hui des réalités bien différentes qui permettent néanmoins d'observer certaines récurrences.

Figure 7: Etapes successive de la fonction commerciale Effectifs commerciaux



Source : MANUEL(L), MOUTOT (J, M), « Mesurer la performance de la fonction commerciale », édition d'organisation, 2008, Paris. p.53.

La fonction a connue plusieurs mutations au fil d'histoire :

➤ **Phase 1 : la croissance**

Au cours des grandes décennies de l'industrialisation à la charnière des XIXe et XXe siècles, comme plus récemment lors des Trente Glorieuses (1946/1974), la fonction commerciale sert de manière schématique principalement à informer et porter la production auprès des clients, via d'éventuels relais de distribution. Son rôle était secondaire dans l'entreprise, largement en retrait

⁴² MANUEL(L), MOUTOT (J, M), « Mesurer la performance de la fonction commerciale », édition d'organisation, 2008, Paris. p.53.

de celui du développement et de la production des biens. Cette période correspond à une incroyable période de croissance pour la plupart des entreprises.

Lors de cette phase, le système de pilotage de la force de vente s'intéresse en termes d'objectif quasiment uniquement aux volumes ou quantités de biens écoulés. Ces résultats sont ainsi mesurés en termes de chiffre d'affaires, ou de volumes de biens.

On peut enfin noter que, la période de croissance d'une entreprise ne donnant pas priorité à la fonction commerciale (lorsque son marché est également en croissance), les effectifs commerciaux sont généralement peu élevés au cours de cette phase.

➤ **Phase 2 : la maturité concurrentielle**

Une fois la période de croissance terminée, les entreprises n'ont d'autre recours pour générer de la croissance sur leurs marchés que de prendre des parts de marché à leurs concurrents. L'activité commerciale devient alors stratégique dans l'entreprise : en effet, produire ne suffit plus à assurer la pérennité de l'entreprise.

L'importance croissante de la fonction commerciale va de pair avec le développement des techniques de marketing pour les produits de grande consommation. Vendre davantage signifie vendre au détriment de ses concurrents. Ne pas développer sa force de vente signifie voir ses clients partir au bénéfice de ses concurrents. Les entreprises vont alors largement professionnaliser leurs forces de vente, et notamment leurs modalités de management.

➤ **Phase 3 : l'optimisation concurrentielle**

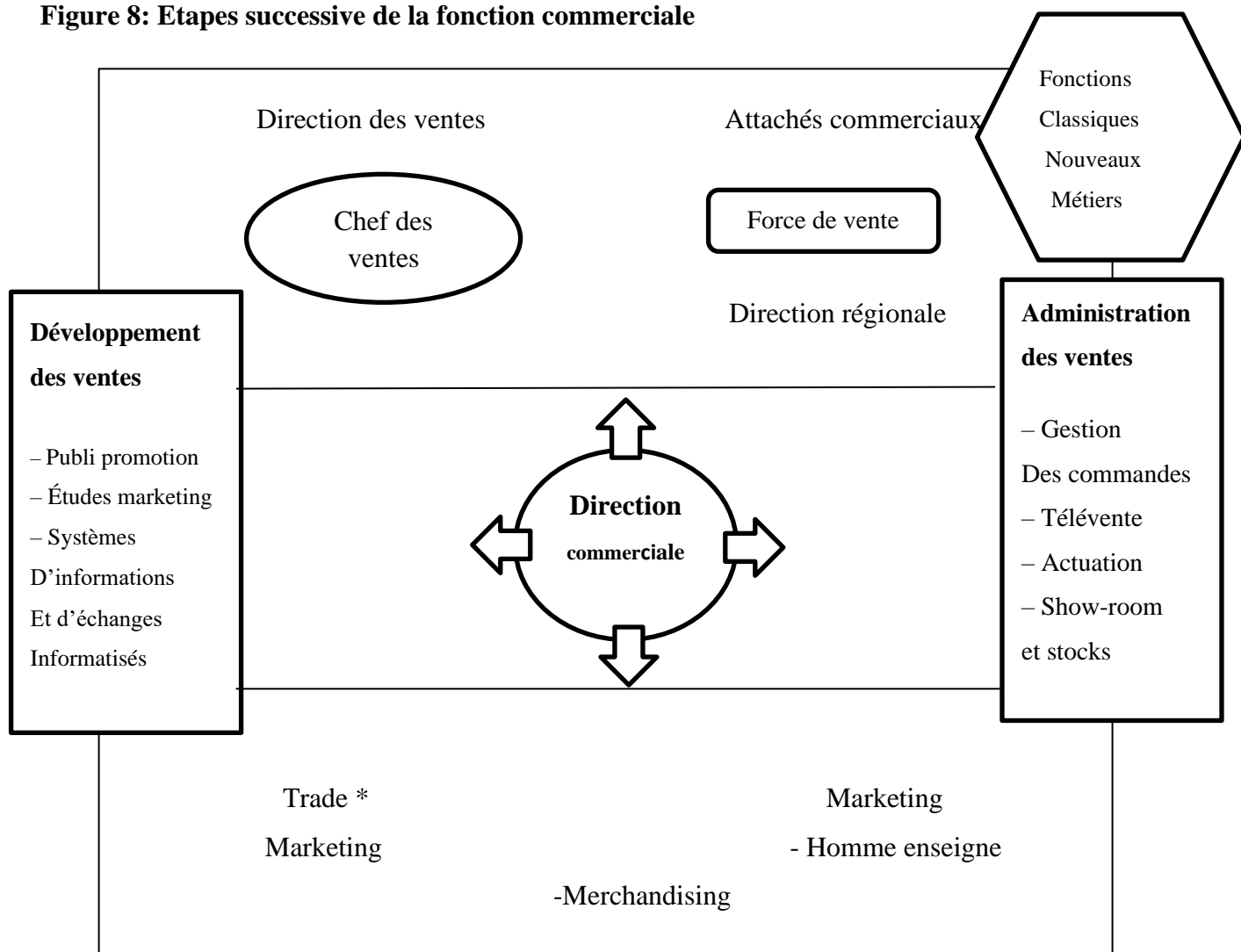
La phase précédente (maturité concurrentielle) rend la plupart des marchés extrêmement nerveux et volatils. Les jeux concurrentiels sont le plus souvent tendus, ce qui a pour résultat de mettre beaucoup de pression sur les épaules de la force de vente. Celle-ci avait sa taille augmenter au cours de la phase précédente. La troisième phase d'optimisation concurrentielle voit cette tendance s'inverser.

Les entreprises réalisent que la course à l'augmentation du nombre de vendeurs n'est pas productive à long terme. Elles cherchent à réduire les coûts de cette fonction, dont l'impact sur les marchés n'est pas si évident. Dans beaucoup de domaines, les enjeux stratégiques se sont

recentrés non plus sur la prospection (consommatrice en ressources commerciales donc coûteuse) mais sur la fidélisation

Ce virage stratégique pousse les entreprises à établir des relations à long terme avec leurs clients, par le truchement de partenariats industriels par exemple. Ces partenariats ont le double mérite de limiter fortement le risque de voir ses clients partir à la concurrence.

Figure 8: Etapes successive de la fonction commerciale



Source : BLANC (M-A), LE GALL, (M-P) : « *Toute la fonction commerciale* », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, France 2012, P03.

2.3 Les enjeux de la direction commerciale dans l'entreprise :

On peut penser que quel que soit le « poids » relatif de la direction Commerciale dans l'entreprise, il répond à trois objectifs fondamentaux :

2.3.1 Développer le chiffre d'affaires et les marges :

Il est loin le temps où les objectifs commerciaux ne se déclinaient qu'en chiffre d'affaires, ou en volume de machines vendues, de produits placés... Aujourd'hui ; ils ne se limitent plus à du « combien » mais s'accompagnent systématiquement d'un « comment », d'un « où », d'un « chez qui ». Enfin la difficulté croissante des affaires fait que la direction commerciale va réfléchir aux cibles les plus productives aux clients les plus porteurs de valeurs aux prospects les plus accessible.⁴³

Exemples d'objectifs commerciaux stratégiques :

- ❖ Vendre le produit X.
- ❖ Vendre les offres packagées.
- ❖ Vendre le service associé.
- ❖ Défendre les marges.
- ❖ Développer la part de marché sur telle cible.
- ❖ Se développer sur ce nouveau marché.
- ❖ Devenir leader sur telle cible, avec tel produit.

2.3.2 Développer la productivité commerciale :

La demande de performance commerciale continue augmenter. On assiste à la rationalisation et Réorganisation de l'équipe. Dans le cadre de la recherche sur la productivité, l'accent est mis sur les clients ou L'objectif le plus "valeur", qui est au centre des segments de marché Le mix client des méthodes marketing associées vient d'être ajusté.

La poursuite de la productivité de l'entreprise ne quittera jamais l'entreprise. Surtout quand on doit produire et vendre plus de produits avec de moins en moins de ressources humaines.

⁴³ BLANC (M-A), LE GALL (M-P) : « *Toute la fonction commerciale* », édition, Dunod, Paris, 2006, P07.

2.3.3 Accroître les compétences des équipes :

La fonction commerciale bénéficie d'une image qui s'améliore d'année en année. La montée en compétences des commerciaux y contribue certainement. La direction commerciale accompagne ces

Changements et favorise la progression des compétences.

Fidéliser les clients est une priorité, compte tenu du contexte de recherche permanente d'accroissement de la productivité commerciale. Dans cette logique, il convient donc d'apporter plus de valeur au client : ⁴⁴

- ✓ En vendant des solutions plus complexes, plus globales.
- ✓ En déployant avec son client une qualité de relation qui crée la Confiance.
- ✓ Compétences en marketing pour segmenter et cibler son portefeuille client.
- ✓ Compétences d'organisation pour gérer son temps et ses priorités.

2.4 La Relation de la fonction commerciale avec les autres fonctions de l'entreprise

La fonction commerciale interagit étroitement avec toutes les fonctions de l'entreprise, mais toutes les autres fonctions en dépendent. Il maintient et participe souvent à la politique globale de l'entreprise avec les autres directions fonctionnelles, comme suit :

- **Avec la fonction technique :**

Les fonctions commerciales permettent de choisir Équipement de traitement des matériaux, comprendre le type de machine Utiliser et apprécier les méthodes de fabrication et les combinaisons technologiques possibles.

- **Avec la fonction financière :**

Doit rechercher les fonds nécessaires et Fournir à temps pour faciliter la fabrication et la distribution produit.

- **Avec la fonction comptable :**

Doit faciliter l'enregistrement de toutes les opérations commerciales, permettre l'élaboration des bilans d'activités en fin d'exercice.

- **Avec la fonction administrative :**

La coordination de tous les aspects doit être assurée Activités commerciales : fixer des objectifs, créer des structures et des ressources Actions pour contrôler l'exécution des tâches.

- **Avec la fonction de sécurité :**

⁴⁴ BLANC (M-A), LE GALL (M-P) : « Toute la fonction commerciale », Op.cit., p.09.

Chapitre N°02 : La performance commerciale

Le produit doit être en bon état (quantité Satisfaction, bonne conservation et meilleure présentation du produit).

2.5 Les Avantages et les limites des organisations commerciales traditionnelles

Tableau 5: : Avantages et limites des organisations commerciales traditionnelles

	Avantages	Limites	Adaptée dans Les situations
Organisation Géographique	Évaluation facile des résultats. Frais de déplacements Réduits. Suivi de la clientèle Plus régulier.	Ne tient pas compte De la variété des produits et des clients. Secteurs difficiles À équilibrer. Ne tient pas ou peu Compte des pôles De décision, souvent Centralisés.	Souvent la seule Possible quand La force de vente N'est pas salariée De l'entreprise. Clients devant être Vus fréquemment. Gamme de produits Homogènes. Profil « unique » Du commercial.
Organisation par Ligne de produits	Bonne compétence Produit et concurrence par un commercial « Expert ».	Duplication de l'effort Commercial chez un même client. Coûts accrus car secteurs géographiquement Plus étendus.	Gamme de produits Diversifiés. Produits très techniques Imposant des connaissances différentes selon les vendeurs. Cibles clients distinctes, ou interlocuteurs différents Chez un client « grand compte ».
Organisation par marché ou par cibles clients	Meilleure connaissance Des clients, des clés de succès sur un marché.	Duplication des coûts Commerciaux. Tension possible Entre commerciaux Lorsque les clients Ont des activités Multi-marchés.	Marchés distincts. Circuits de distribution Distincts.

Source : BLANC (M-A), LE GALL (M-P) : Toute la fonction commerciale, édition, Dunod, Paris, 2006, P15.

2.6 Les métiers de la fonction commerciale ⁴⁵

2.6.1 Une nouvelle logique de vente :

Depuis les années 1990, la politique commerciale des entreprises s'est déplacée d'une logique dite « produit » vers une logique « client ». Il s'agit moins de vendre un produit à tout prix, quel que soit le client, que de proposer une solution globale et une offre personnalisée. À l'origine de cette mutation, la banalisation des produits et une offre supérieure à la demande qui oblige les entreprises à réfléchir sur leur valeur ajoutée concurrentielle et à définir des stratégies complexes pour fidéliser une clientèle de mieux en mieux informée, donc plus exigeante et plus « volatile ». Pour exemple, dans l'automobile, la solution « offre globale » est illustrée par la possibilité de vendre un véhicule neuf mais aussi de racheter l'ancien, de proposer un contrat d'assistance, de fournir une garantie et, pourquoi pas, un plan de financement.

2.6.2 Une modification des métiers de la fonction commerciale :

Si la prospection et la négociation restent des compétences clés pour la plupart des commerciaux, la dimension « conseil » est devenue une composante essentielle. La veille marché prend un rôle de plus en plus capital. À l'ère du client ROI (comme roi mais aussi comme retour sur investissement), ce sont la quantité et la qualité des informations le concernant qui peuvent faire la différence.

2.6.3 Un nouveau type de vendeurs le commercial grands comptes :

La multiplication des fusions-acquisitions a engendré des groupes de dimension mondiale qui unifient leur politique d'achat et réclament un interlocuteur unique. Cela s'accompagne souvent d'une baisse des tarifs face à des négociateurs qui « pèsent » bon poids mais aussi une opportunité pour les entreprises d'améliorer leur productivité en se focalisant sur les clients les plus rentables.

On identifie deux grandes familles de métiers dans la fonction commerciale, les équipes de vendeurs et le management commercial. Enfin, il existe les fonctions « support » comme l'ingénieur avant-vente et l'administration des ventes.

⁴⁵ BLANC (M-A), LE GALL (M-P) : « *Toute la fonction commerciale* », Op.cit., p 28.

2.6.4 les métiers du management commercial :

Il nous faut distinguer deux niveaux de hiérarchie dans le management commercial : ⁴⁶

La direction commerciale qui construit les conditions d'une performance durable, fixe les orientations et dont les compétences clés en termes de comportement relèvent plus du leadership que du management.

Le management de proximité, en contact direct avec les commerciaux, dont la mission essentielle est de garantir le résultat sur le terrain en animant et en motivant les commerciaux au quotidien, même s'il a une mission un peu particulière, le business développer a été « classé » dans la catégorie des managers de proximité.

2.6.5 Les métiers de la direction commerciale :

Le directeur commercial ;

Le directeur export (ou directeur international) ;

Le directeur du développement (responsable du développement) ;

Le chef des ventes (responsable des ventes, animateur des ventes) ;

Le superviseur de centre d'appels (ou manager d'une équipe de télévente) ;

L'attaché commercial ;

L'ingénieur commercial ;

L'ingénieur d'affaires ;

Le responsable administration des ventes ;

L'ingénieur avant-vente ;

Le responsable de zone export.

⁴⁶ BLANC (M-A), LE GALL (M-P) : « *Toute la fonction commerciale* », Op.cit., p 29.

2.7 La stratégie commerciale

Le terme de stratégie est d'origine militaire. Etymologiquement, stratégie vient du grec strategos qui est lui-même la combinaison de deux mots (stratos qui signifie "armée" et agein qui signifie "conduire"). Sun Tsu dans l'Art de la guerre dit : "lorsque le général a réuni dans une région toutes ses troupes, il doit leur procurer des positions avantageuses : c'est la condition de la réussite de ses projets et c'est plus difficile qu'on ne l'imagine".⁴⁷

En fait, la stratégie d'entreprise consiste essentiellement à définir des :

- Objectifs d'activité
- Moyens (financiers, techniques, humains)
- Horizon de temps. (Le temps

2.7.1 Le contenu d'une stratégie commerciale

La stratégie commerciale répond à 4 questions principales :

Où puis-je vendre ? (Marché)

Comment vendre ? (Produit)

A qui dois-je vendre ? (Le but)

Pourquoi devrais-je vendre ? Motivation et politique de l'entreprise).

Par conséquent, le contenu habituel d'une stratégie commerciale dépend de certaines variables :

Produits (produits ou services, solutions globales, etc.)

Type de vente (B to B, B to C, ventes indirectes, directes, etc.)

Parcours de l'entreprise (leader, challenger, start-up, etc.)

Objectifs de l'entreprise (conquérir, défendre, envahir, etc.).

⁴⁷ CHANDLER (A.D) : « *Stratégies et structures de l'entreprise* », édition Organisation, paris, 1989.

Section 03 : la performance commerciale

3.1 Définition de la performance commerciale

Selon GABILLIE(P), et TAIROU (A), la performance commerciale est : « l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation ». ⁴⁸

« La performance de la fonction commerciale tient notamment à la clarté de la mission des équipes commerciale comme l'ont montré Churchill, Ford et Walker » ⁴⁹ donc celle-ci représente la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients en lui proposant des produits ou des services de qualité adéquats à ses attentes.

La définition de la performance commerciale est intimement liée la santé financière d'une entreprise. La performance de l'activité commerciale s'évalue par rapport à un résultat chiffré, et ce, dans une perspective de classement. Elle se mesure par rapport à soi et par rapport à ses concurrents. La performance est ainsi définie comme un résultat accompli en référence à un objectif. De ce fait, il est difficile de parler de performance sans avoir une idée précise de l'objectif. Par ailleurs, la notion de performance ne se mesure pas uniquement par rapport au résultat. En effet, dans une entreprise, la performance commerciale est également estimée par rapport au volume de vente. Mais aussi par rapport à l'efficacité des techniques de vente, à la marge réalisée ainsi qu'au chiffre d'affaires au cours d'une période donnée. La performance se mesure également par rapport à la satisfaction client et à la qualité des services proposés. ⁵⁰

Nous pouvons conclure que la performance commerciale résulte en la capacité à satisfaire deux notions distinctes :

L'efficacité commerciale consiste l'atteinte des résultats escomptés.

⁴⁸ BLAUCHU (V) et TAIROU (A) : « *Méthodologie du diagnostic d'entreprise* », édition l'harmattan, Paris, 2008, p133.

⁴⁹ LANGE (M), MOUTOT (J), « *Mesure la performance de la fonction commerciale* », édition d'organisation, paris 2008, P49.

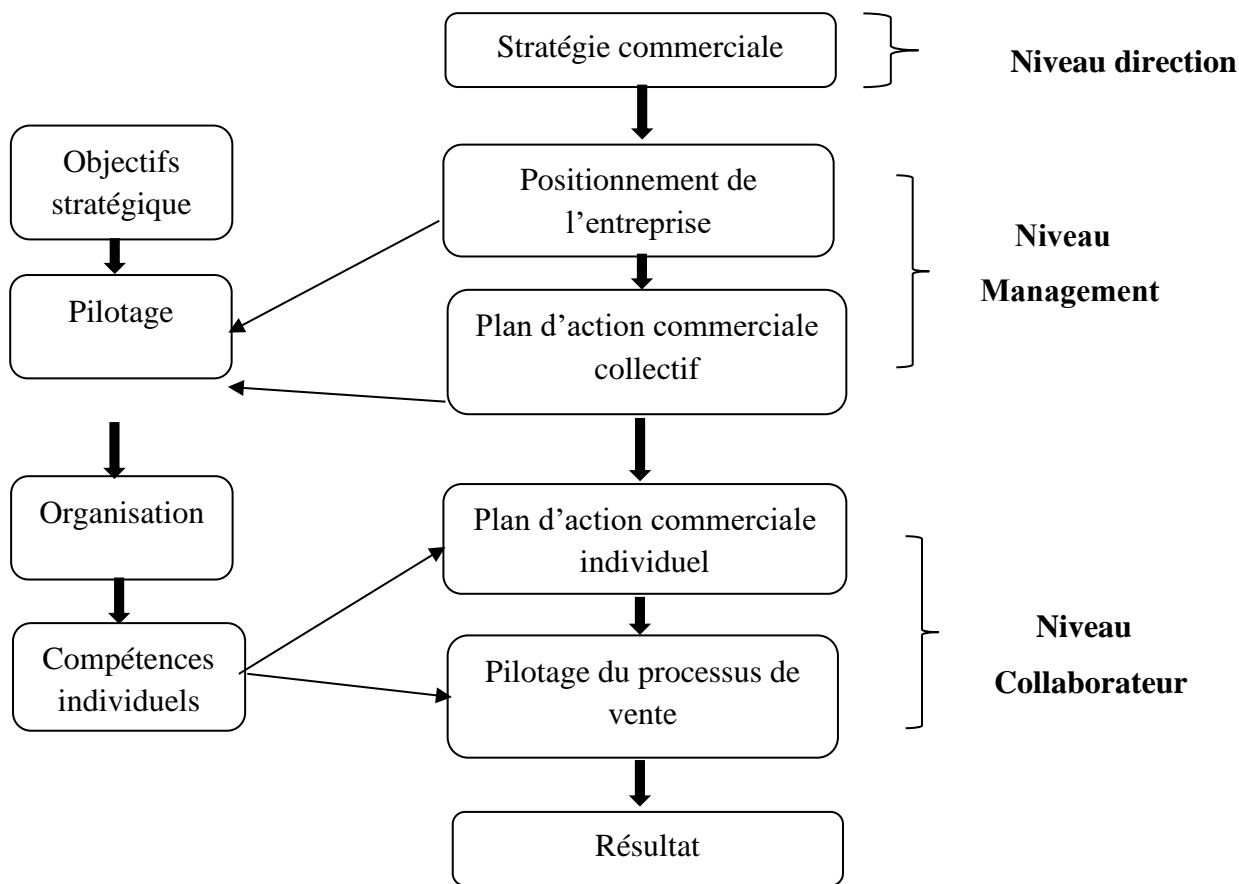
⁵⁰ <https://www.touch-sell.com> « *Comment améliorer la performance commerciale de mon équipe* » (consulté le 17/05/2021 à 17h30).

L'efficacité commerciale, quant à elle, se définit par l'optimisation des ressources et moyens engagés.

3.2 Les principaux leviers de la performance commerciale

Le schéma ci-dessus nous donne les différents leviers de la performance commerciale :

Figure 9: Les principaux leviers de la performance commerciale



Source : Jean Bernard DUCROU, hachette technique, 2008.

Comme le montre la figure, la stratégie d'entreprise constitue le premier levier de la performance commerciale d'une entreprise. Il vous permet de comprendre différentes stratégies qui peuvent améliorer les performances de vente. La stratégie commerciale déterminera le positionnement de l'entreprise sur le marché. Par la suite, chaque participant élabore un plan d'action commercial collectif. Ces deux éléments sont déterminés au niveau de la direction. Le positionnement de l'entreprise sur le marché est très important. Ce dernier lui confère une position dominante.

Après avoir formulé un plan d'action collectif pour l'entreprise, les employés Continuez à développer des plans d'action commerciaux personnels et essayez-les Le processus de vente. Ces plans d'actions peuvent être liés à des actions commerciales Seul ou le personnel de vente de l'entreprise.

En ce qui concerne le processus de vente, il passe par l'initialisation du processus. Si la satisfaction ultime du client est l'objectif ultime de la performance de l'entreprise, d'autres leviers peuvent également être envisagés.

La satisfaction du client est liée à la capacité de l'entreprise à innover ou à créer de nouveaux produits. Cette capacité permet à l'entreprise d'augmenter sa part de marché sur le long terme.

3.3 Les déterminants de la performance commerciale

Plusieurs facteurs peuvent concourir à la performance commerciale d'un réseau de distribution. Cependant les composantes ayant une influence directe sur la performance commerciale sont les suivantes : ⁵¹

➤ La qualité de service

La qualité du service ou du produit, est l'un des éléments primordiaux de l'attractivité d'une offre. Elle englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites ⁵². Il existe donc un lien très étroit entre la qualité du service et la satisfaction des clients, raison pour laquelle il faut une attention particulière de la part des dirigeants, concernant ce déterminant.

➤ La capacité financière des revendeurs

C'est l'ensemble des moyens financiers dont dispose les revendeurs d'un produit ou d'un service, pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités. Elle a une influence sur la quasi-totalité des indicateurs de performances commerciales.

⁵¹ MEFOUTE (B.A) : « *Relation prestataires-client et performance des cabinets conseils* », mémoire DEPA,2000, ESSEC Douala, P35.

⁵² KOTLER (P), DUBOIS (B), MANCEAU (D) : « *Marketing Managent* », 10ème édition, paris, 2000 P.736.

➤ La capacité de production

Il s'agit ici de la quantité de produit offerte par l'entreprise pour satisfaire une demande au cours une période donnée. On considère qu'une augmentation significative des stocks représente une production non compensée par une consommation courante, tandis qu'une diminution chronique des stocks reflète un excédent de la consommation sur la production courante. Donc les ruptures, aussi bien que les excédents de stock d'un produit, handicapent la performance commerciale d'un réseau de distribution.

➤ La diversité de l'offre :

La politique de diversification de l'offre a été mise sur pied afin de pouvoir satisfaire les besoins des divers segments de marché de l'entreprise. La multiplicité des gammes de produits ou services à la disposition du consommateur, a un impact direct sur la satisfaction des clients et donc sur le volume des ventes.

➤ L'étendue du réseau de distribution

La disponibilité du produit est un élément capital dans la satisfaction du client, et par ailleurs a une influence indéniable sur la performance commerciale. Donc plus le réseau est étendu plus l'entreprise a de chances de toucher le maximum de consommateurs, qui pourront juger de la qualité du produit en fonction de leurs besoins et de leurs attentes. Le nombre de revendeurs a également un impact direct sur les ventes globales du réseau.

3.4 Les indicateurs de la performance commerciale

Ce sont des outils de mesure de la performance commerciale à un moment donné. Ils constituent une base des comparaisons permettant d'apprécier la qualité d'un résultat. Il existe deux types d'indicateurs : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

L'indicateur de performance est outil de mesure. Les différentes fonctions de cette mesure sont :⁵³

- L'objet de la mesure, qui doit être l'élément terminal du déploiement de la performance, il précise l'intention et donc le champ en évidence ;

⁵³ TAHON (CH.) : « *Evaluation des performances des systèmes de production* », Lavoisier, 2003, p.65.

- Le capteur de la mesure, qui est un système qui doit collecter les différentes informations, les conditionner et les composer ;
- L'observateur de la mesure ; qui est un système qui doit assurer que les informations produites par capteur sont conformes et valides dans le temps.

Un indicateur doit remplir selon Anne MACQUIN les conditions suivantes :⁵⁴

- ✓ Présenter une certaine élasticité, ou une marge de progrès : ceux pour lesquels aucune amélioration n'est à attendre ne peuvent contribuer aux résultats financiers.
- ✓ Se trouver sous le contrôle direct du management, qui leur apportera en cas de besoin des améliorations.
- ✓ Être corrélés aux résultats financiers, afin que les progrès réalisés se respectent des uns aux autres.
- ✓ Enfin, ils doivent présenter entre eux des corrélations modérées, pour éviter que des avancées sur un critère ne puissent se faire qu'au prix de reculs sur tous les autres.

3.4.1 les indicateurs quantitatifs :

Ce sont des moyens pour apprécier la performance d'un centre de responsabilité dans un organisme. Ils se présente sous forme quantitative, nous pouvons relever des indicateurs principaux : les quantités vendues, le chiffres d'affaires, la marge commerciale, la part de marché et le nombre de nouveaux clients.

- **Le chiffres d'affaires**

Cette définition est caractérisée par son aspect comptable. A. Burland, J.Y. Eglem, P. Mykita proposent une définition commerciale. « Le chiffre d'affaires est la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et de services). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise. Il conditionne la performance globale ». ⁵⁵

⁵⁴ MACQUIN (A) : « *Vendre, Stratégies, Hommes, Négociations* », édition Publi-union, paris, 1998, P.226.

⁵⁵ BURLAND (A), EGLEM (J. Y). MYKITA (P) : « *Dictionnaire de la gestion*, Foucher », paris, 1995, p 84.

Chapitre N°02 : La performance commerciale

Le chiffre d'affaires représente la réussite de l'entreprise, il désigne l'ensemble des quantités vendues ou de la production vendues.

On distingue le chiffre d'affaires en volume et en valeur ⁵⁶ :

✓ **Le chiffre d'affaires en volume :**

Il est égal aux quantités d'un produit vendues durant une période donnée (année, mois, jours).

✓ **Le chiffres d'affaires en valeur :**

On applique à chaque catégorie de produit la formule suivante :

$$\text{CA} = (\text{Quantités physique vendues}) * (\text{prix de la vente d'une unité}).$$

On obtient le chiffre d'affaires total en valeur de l'entreprise en additionnant les différents chiffres d'affaires en valeur réalisés par chaque catégorie ou marque de produits.

En effet, le chiffre d'affaires représente la réussite commerciale de l'entreprise. A l'inverse des quantités vendues, la performance dans ce cas se mesure toujours à travers la comparaison du chiffre d'affaires réalisés et le chiffre d'affaires prévisionnelles.

- **La part de marché**

Selon MERDAN (N)⁵⁷, la part de marché est l'indicateur le plus utilisé pour situer la position concurrentielle d'un produit, d'une marque ou d'une entreprise.

LENDEVIE (J), et LINDON (D), définissent la part de marché comme : « pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché. La part de marché s'exprime en volume et en valeur ».⁵⁸

⁵⁶ VERNETTE (E) : « *l'essentiel du marketing* », éditions d'organisation, 3 éditions, paris 2008, P.22.

⁵⁷ MERDAN(N) : « *Etude des projets d'investissement en Afrique centrale* », 24 études de cas, le Harmattan, Paris, 2009, P29.

⁵⁸ LENDEVIE (J), LINDON (D) : « *Mercator* », 6ème édition, dollaz, paris. P.217.

Le simple examen du chiffre d'affaires de l'entreprise ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents, la réponse à cette question passe par l'étude de la part de marché.

Cet indice très important pour l'entreprise car il lui permet de se positionner par rapport à la concurrence, il peut être mesuré en volume et en valeur il se calcule en divisant les ventes de générées par l'entreprise sur les ventes totales du marché :

$$\text{Part de marché} = \text{vente de l'unité} / \text{vente totale des unités présentes}$$

Avant d'analyser la part de marché, il faut d'abord choisir la mesure que l'on va privilégier.

Trois approches sont envisageables ⁵⁹:

- **La part de marché globale :**

C'est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. On peut l'exprimer en unités ou en valeur.

- **La part de marché servie :**

C'est le rapport des ventes de l'entreprise sur le marché effectivement visé par elle. La part du marché servie est toujours supérieure à la part de marché globale.

- **La part de marché relative :**

Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traduit donc les rapports de force.

⁵⁹ KOTLER (P), DUBOIS (B) : « *Marketing management* » édition Public union », 10ème, paris, 2002, P.702

- **La marge commerciale**

C'est la différence entre le chiffre d'affaires hors taxes correspondant aux ventes de marchandises et le cout d'achat hors taxes de ces marchandises vendues. Cet indicateur pour mérite sa simplicité de calcul et devient alors très utile lors d'une prise de décision commerciale.

Une entreprise peut augmenter sa marge commerciale en :

- Augmenter son volume des ventes ;
- Augmenter le prix de vente moyen des produits ;
- Réduisant le cout des achats de marchandises ;
- Réduisant le prix d'achat moyen aux fournisseurs.

Marge commerciale = ventes de marchandises – coût d'achat des marchandises vendes.

- **Quantité vendue**

La quantité vendue constitue l'indicateur de base de la gestion globale de l'entreprise, notamment de la fonction commerciale. Ils sont utilisés pour comprendre le taux de satisfaction de la demande du marché et le poids réel par rapport aux concurrents, comme moyen de comparaison.

L'évolution de cet indicateur permettra de concevoir l'avenir de l'entreprise à travers la formulation de stratégies commerciales.

- **Le nombre de nouveaux clients**

Pour acquérir de nouveaux clients les vendeurs doivent, dans l'intérêt de l'entreprise, avoir l'ambition de remplacer ceux qui disparaissent (concurrence, faillite, départ en retraite) par de nouveaux clients. Ils doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client. Et pour ce faire, l'entreprise doit améliorer ses lignes de communication avec ses clients fidèles et avec les clients potentiels.

3.4.2 les indicateurs qualitatifs :

Il est important de disposer les indicateurs qualitatifs, ayant généralement traits à la satisfaction et aux attitudes de la clientèle à l'égard de l'entreprise ou de ses produit et ses services.

Les indicateurs qualitatifs sont obtenus fréquemment grâce au recours à des traitements de nature statistique.

- **La satisfaction du client**

Selon LENDREVIE et LÉVY la satisfaction peut être définie « comme le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation »⁶⁰.

Quant à KOTLER la satisfaction est définie comme « l'impression positive ou négative ressenti par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue »⁶¹.

Et pour mieux satisfaire sa clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de procédures

- Mise en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement.
- Traitement immédiat de toute réclamation.
- Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs.
- Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise
- Relance, par correspondance ou par téléphone, des clients n'ayant pas commandé depuis X mois.
- Opérations de rétorsion chez les meilleurs clients du ou des concurrents les plus offensifs.

⁶⁰ LENDREVIE (J), LEVY (J) : « *théorise et nouvelles pratiques du marketing MERCATOR* », Dunod, 10ème édition, Paris, 2012, p.570

⁶¹ KOTLER (P), KELLER (K), et autres : « *Marketing management* », édition Pearson Educations, 12ème édition, Paris, 2006, p.172.

- **L'image de l'entreprise**

Selon LENDREVIE ⁶² une image de marque peut être définie comme « L'image d'une marque est faite de toutes les associations, spontanées ou non, entraînées par l'évocation du nom de la marque ».

L'image d'une entreprise se construit à partir des personnalités et du style de comportement des dirigeants, personnels extérieur, il occupe une place privilégiée de contact avec les clients.

- **Les attentes clients**

La plupart des clients ont des attentes plus ou moins précises à l'égard du niveau et de la qualité du service qui devraient être offerts. Ces attentes ne sont peut-être pas en accord avec les réalisations effectives et pour éviter le mécontentement des consommateurs, l'entreprise doit contribuer à la détermination des attentes de la clientèle, dans la mesure où elle indique aux clients quels sont les niveaux et qualité de service auxquels ils sont en droit de s'attendre pour que leurs attentes, soient plus conformes à la réalité. Pour cela elle est tenue d'effectuer Des enquêtes de satisfaction, conception et élaboration du questionnaire.

3.4.3 les caractéristiques des indicateurs

Les indicateurs doivent posséder un ensemble de qualité qui sont : ⁶³

- **La pertinence** : Le traitement et l'analyse, et la prise de décision, basés sur des indicateurs non pertinents, est une perte d'argent et de temps. L'indicateur doit être utile et en phase avec les objectifs, et son utilisation doit contribuer à leur atteinte.
- **Précision** : cette caractéristique fait intervenir plusieurs qualités, un indicateur doit être clair, et formulé de manière à être compris.
- **Faisabilité** : L'indicateur doit être alimenté de données existantes et disponibles pour être utilisable.

⁶² LENDREVIE (J), LEVY (J), op.cit. p.822.

⁶³ ASSELIN (F) : « entrepreneur forestier du Québec », édition Piéfort, Québec, 2010, P.182.

- **Convivialité** : Cette qualité réfère qu'un indicateur doit être facilement accessible, lu, compris, et accepté par toutes les personnes concernées, il doit signifier quelque chose et aussi facilement interprétable.

Conclusion :

On conclut dans ce deuxième chapitre que La performance ne s'appréhende pas aussi facilement qu'il n'y paraît au premier abord. Cette notion fait donc débat, à des degrés divers par les chercheurs de domaine. Et malgré sa complexité sa mesure reste possible grâce à un ensemble d'indicateurs. Parmi ces indicateurs ceux qui sont de nature quantitative, et d'autres qualitative, ils permettent à l'entreprise de mesurer et d'évaluer, et à comparer des résultats obtenus par rapport des objectifs fixés.

Toute réflexion sur l'évaluation de la performance de l'entreprise, quelle que soit la nature de son activité, est indissociable des dispositifs de contrôle, de rémunération ou de récompense de la performance, comme l'attestent les débats actuels qui portent notamment sur la rémunération.

Enfin. L'entreprise performante fait aux mieux les bonnes choses, de la meilleure façon pour répondre aux besoins et attentes de ses clients, elle améliore toujours sa performance su satisfaction de ses clients.

**Chapitre 03 : L'impact de la formation professionnelle
continue sur la performance commerciale au sein de la
(SADEG-SONELGAZ)**

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

Introduction :

Dans les deux chapitres précédents ; nous avons pu retenir une idée exhaustive ; d'une part sur la FPC, et d'autres part sur la performance commerciale, l'articulation entre la FPC et la performance commerciale est devenu actuellement une nécessité et ne pas un choix.

Présentement, nous allons effectuer une approche plus pratique et plus opérationnelle, et essayer de faire ressortir le lien existant entre les deux variables et tirer le rôle que joue la formation sur la performance commerciale de l'entreprise.

Ce troisième chapitre a pour objectif de présenter l'organisme d'accueil la SADEG, sa politique de formation et sa performance commerciale. Il sera composé de trois sections, la première fera l'objet d'une présentation de l'entreprise, dans la deuxième section nous parlerons sur la méthodologie, et pour la troisième section elle se portera sur la présentation de l'enquête que nous avons réalisée, l'analyse des résultats obtenus, Puis nous conclurons avec l'ensemble de suggestions.

Section 01 : Présentation générale de l'entreprise SADEG / Sonelgaz

1.1 Présentation de groupe SONELGAZ

SONELGAZ est une entreprise algérienne appartenant à un secteur économique spécialisée dans la production, le transport et la distribution de l'électricité et du gaz.

SONELGAZ est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie. Créée en 1969, Sonelgaz, œuvre depuis un demi-siècle au service du citoyen algérien en lui apportant cette source énergétique essentielle à la vie quotidienne.

1.1.2 Historique de l'entreprise

De l'époque EGA (Electricité et Gaz d'Algérie), fournisseur historique d'électricité et de gaz, à l'émergence d'un Groupe énergétique de premier plan au niveau national,

1946 Création de EGA

L'adoption de la loi N° 46-628 du 8 avril 1946 en France métropolitaine, instaurant la nationalisation des activités électriques et gazières,

1969 Le grand défi : Dissolution d'EGA et Création de Sonelgaz

L'année 1969 consacra la dissolution d'EGA et sa substitution par la création de SONELGAZ (Société Nationale de l'Electricité et du Gaz), par ordonnance N° 69-59 du 28 Juillet 1969.

1983 Le tournant de la première restructuration

En 1983, Sonelgaz opère une première restructuration. Elle donnera le jour à cinq filiales dédiées aux travaux spécialisés et à une entité de fabrication : KAHRIF, KAHRAKIB, KANAGHAZ, INERGA, ETTERKIB, et AMC.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

1995 Sonelgaz devient EPIC

Par le décret exécutif N° 95-280 du 17 septembre 1995, la Sonelgaz devient Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC), placée sous tutelle du Ministère chargé de l'Energie et des Mines.

2002 La commercialité au cœur de la nouvelle stratégie

Par le Décret présidentiel n° 02-195 du 01 Juin 2002, Sonelgaz devient Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz, une Société par Actions (SPA).

2004 Le Groupe Industriel Sonelgaz est né

En 2004, elle adopte une organisation de Groupe industriel par la transformation en filiales de ses entités en charge des métiers de. (SPE), (GRTE), (OS), (GRTG), - D (SDA), du Centre (SDC), de l'Est (SDE) et (SDO).

2009 Parachèvement de la restructuration, le renouveau

Entre 2007 et 2009, toujours dans un souci d'accentuer ses performances, Sonelgaz adopte une nouvelle organisation. Celle-ci aboutit à un Groupe comptant 33 filiales et 6 Sociétés en participation directe. Avec l'ouverture de l'Institut de Formation en Electricité et Gaz (IFEG)

2011 La Holding

Désormais, Sonelgaz. Spa est organisée en « SOCIETE HOLDING », sans création d'une personne morale nouvelle. La Holding Sonelgaz et ses sociétés filiales forment alors un ensemble dénommé « Groupe Sonelgaz ».

2017 Une nouvelle organisation de la Distribution

Le métier de la distribution relève, désormais, d'une seule entité dénommée Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz (SDC). La SDC est le résultat de la fusion-absorption par cette dernière des sociétés de distribution SDE, SDO et SDA.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

2020-2021 : Une nouvelle stratégie pour de nouveaux horizons

Le nouveau plan stratégique, dénommé Sonelgaz 2035, est porteur d'ambitions pour le Groupe. En effet, la stratégie recentre les missions de Sonelgaz sur son rôle d'énergéticien qui a pour principale raison d'être de fournir une énergie fiable et responsable, assurer un service public de qualité et contribuer au bien-être des clients et au développement durable.

1.1.3 Missions du groupe SONELGAZ

- La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité en Algérie ;
- Le transport du gaz pour les besoins du marché national ;
- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation ;
- Accroître et accélérer le développement de la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique national ;
- Développement de l'efficacité énergétique ;
- Industrialisation et intégration nationale ;

1.2 Présentation de l'entreprise d'accueil SADEG (Concession de Distribution de Bordj Bou Arreridj)

La concession de Distribution d'Electricité et de Gaz est une filiale de la maison mère Sonelgaz, à BBA, Le nouveau schéma organisationnel de l'activité de distribution décidé par les Pouvoirs Publics, a induit la création de la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dénommée SADEG. Spa, résultat de la fusion - absorption des sociétés SDC, SDE, SDO et SDA. Créée le 22 mai 2017, au capital social de 64 milliards de Dinars, la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dénommée « SADEG, Spa.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

1.2.1 les missions de SADEG

Adapter le réseau d'aujourd'hui aux nouvelles technologies de demain afin de rester en adéquation permanente avec les besoins des clients. ;

Sécuriser les infrastructures vis-à-vis d'une part, de l'évolution des consommations, en particulier la consommation électrique (capacité du réseau et des postes sources, sécurisation des lignes aux aléas climatiques), et d'autre part, de la croissance de la production et les accidents de grande ampleur ;

Accompagner et réaliser, dans le cadre du programme de l'Etat, les projets de développement, conformément aux missions de la Société ;

Satisfaire aux meilleures conditions la demande de raccordement des clients électricité et gaz ;

Contribuer à bâtir une politique sociale en cohérence avec nos valeurs et nos objectifs ;

La distribution d'électricité et du gaz dans toutes les communes de la wilaya ;

La Suivi permanent de l'avancement du processus de distribution d'électricité et de gaz.

1.2.2 Situation géographique et l'effectif de SADEG

Le territoire géographique de la concession de BORDJ BOU ARRERIDJ s'étend sur une superficie de : 3 920,42 Km² avec 800 000 habitants soit une densité de population de l'ordre de 204 hab./ Km², Il couvre 10 daïras, 34 communes et est géré à travers 05 agences commerciales, 04 districts Electricité et 04 districts Gaz comme vis-à-vis à notre clientèle.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

Tableau 6: les composantes de la (Concession de Distribution de Bordj Bou Arreridj)

Agences commerciales	BBA1-RAS EL OUED-MANSOURA-BBA2 ET BORDJ GHEDIR
Districts électricité	BBA - RAS EL OUED – MANSOURA ET BORDJ GHEDIR
Districts gaz	BBA - RAS EL OUED – MANSOURA ET BORDJ GHEDIR

Source : document interne de l'entreprise.

Les moyens humains :

Tableau 7: Les moyens humains de SADEG

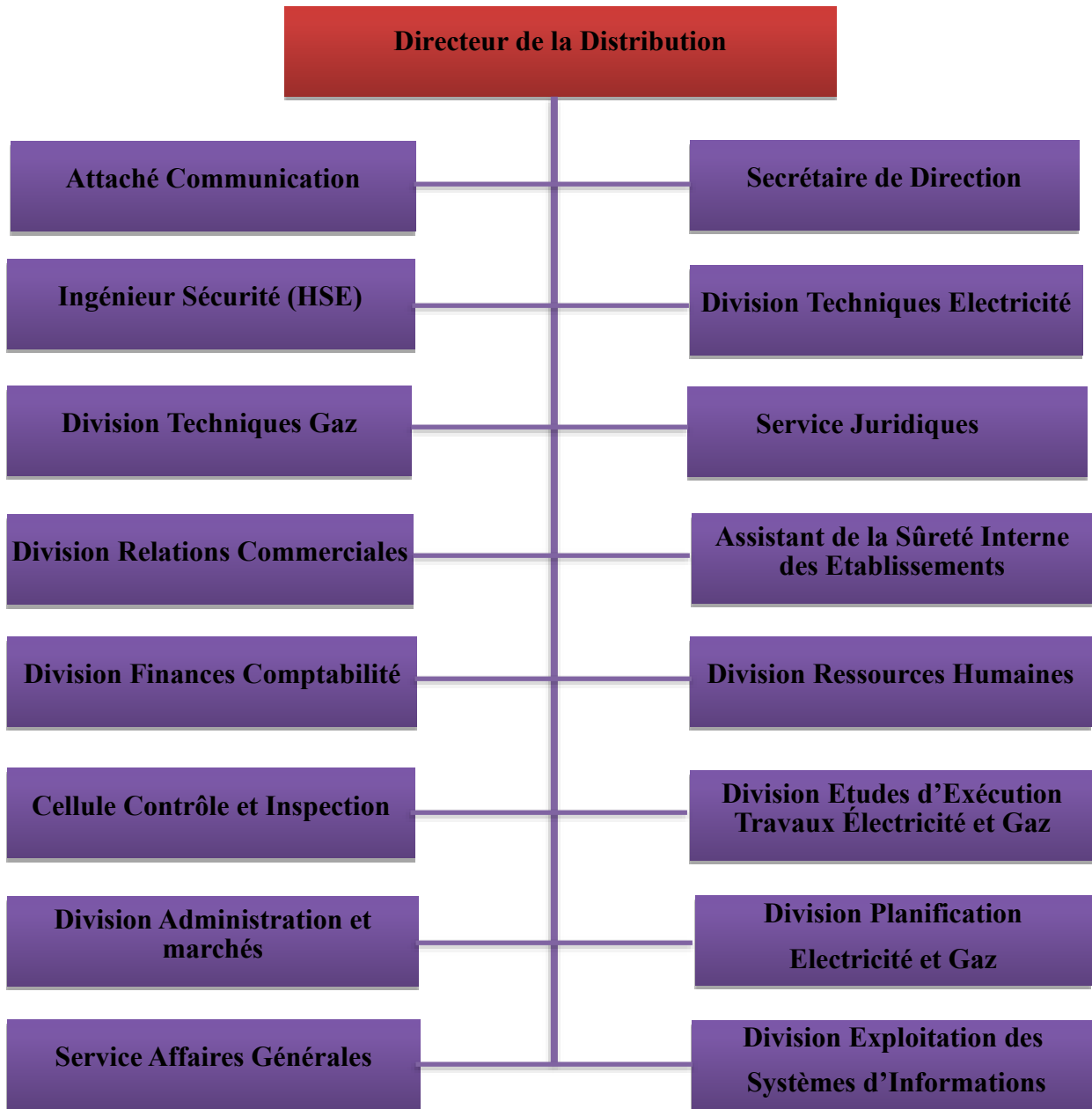
Les catégorie	2017	2018	2019	2020
CADRE	102	104	102	104
MAITRISE	104	210	202	204
EXECUTION	193	197	202	203
TOTAL	499	511	506	511

Source : document interne de l'entreprise.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

1.2.3 L'organisme de SADEG

Figure 10: : Organigramme Sociétés de Distribution de l'Électricité et du Gaz



Source : document interne de l'entreprise.

1.2.4 Les principes divisions de SADEG

La « SADEG » effectue différentes activités à Tavares un ensemble des divisions, ses différentes services schématisés dans l'organigramme présenté.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

1.2.4.1 La direction :

Ce département est chargé de réaliser les objectifs de production assignés à une unité, dans les meilleures conditions de cout, qualité et sécurité, il assure également l'utilisation rationnelle et optimale des ressources qui lui sont confiées et veille au développement des activités de l'unité et au bon fonctionnement du système management de qualité.

1.2.4.2 attachés communication

Ce service pour Concevoir et organiser l'information destinée au public et à la clientèle en utilisant les supports appropriés (dépliants, affiches, presse, radio locales, brochures ...), en s'appuyant sur la politique arrêtée par la société.

1.2.4.3 Ingénieur Sécurité (HSE)

Ce service pour Suivre les accidents de travail, entreprises sous-traitantes et tiers, Etablir les tableaux de bord et bilans de la Direction de Distribution.

1.2.4.4 secrétaires de direction

L'Assistant du Directeur de Distribution, chargé de la Sûreté Interne d'Etablissement a pour mission d'assister le Directeur de Distribution dans la coordination des mesures et actions relatives à la Sûreté Interne des structures et établissements territorialement subordonnés.

1.2.4.5 Divisions des techniques électricité

Pour mission d'assurer la continuité et la qualité de service, l'exploitation et la maintenance des réseaux électricité conformément au Guide Technique et aux conditions requises de sécurité.

1.2.4.6 La division techniques gaz

A pour mission d'assurer la continuité et la qualité de service ainsi que l'exploitation des réseaux gaz conformément au Guide Technique et aux conditions requises de sécurité.

1.2.4.7 Divisions administration marché

Pour Suivre l'exécution des crédits, Réceptionner et procéder à l'ordonnancement de toutes les factures des entreprises de réalisation

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

1.2.4.8 Divisions finance comptabilité

Pour Assurer les règlements décentralisés. Suivre les comptes de trésorerie et contrôles les comptes bancaires et CCP. Elaborer les prévisions de trésorerie à court terme. Procéder aux rapprochements des comptes bancaires et CCP.

1.2.4.9 Division exploitation des systèmes d'information

Ce service pour la Maintenance des systèmes d'exploitation : AIX, Linux, Windows 2016 serveur et Gestion des bases de données : SGC, GDO MT, GDO gaz et GDS, Exploitation du SGC, Administration du réseau et télécoms, gestion et maintenance du parc informatique

1.2.4.10 Service affaires juridiques

Pour Assister les structures dans la prise en charge des problèmes à caractère juridique.

1.2.4.11 Division ressources humains

Pour Valoriser les compétences existantes pour le développement des activités nouvelles, (compétences, potentialités) et le développement des activités, Assurer la coordination des diverses activités du personnel au sein de la Direction de distribution, notamment, le recrutement, l'accueil / intégration, l'affectation, la promotion, la mutation, Elaborer les plans annuels de recrutement et de formation,

1.2.4.12 Divisions relation commerciale

Doit assurer et veiller au contrôle dans le domaine suivant :

Respect des procédures de raccordement clientèle nouvelle et TPR y compris les contrats travaux depuis la demande du client jusqu'à sa mise en service ;

Etablissement et conformité des contrats d'abonnement BT/BP, MT/MP puis HT- HP ;

Gestion des clients BT/BP, MT/MP puis HT/HP en matière de relève, facturation et recouvrement ;

Gestion de tous les comptes clients (inventaires périodiques) ;

Respect des règles de location de matériels ;

Etablissement et gestion de la facturation sur mémoire ; (transitoirement jusqu'à décentralisation vers l'agence commerciale)

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

Facturation de diverses prestations ;

Respect des écritures comptables en matière de gestion des quittances au niveau des agences commerciales.

1.2.5 Les données générales de SAGEG/ BBA

Nom : concessions de distribution de l'électricité et du gaz.

Adresse : RUE ABANE RAMDANE, Bordj Bou Arreridj

Téléphone : 035735033

Fax : 035685474

Capitale sociale : 64 milliards de Dinars

Le directeur : Mr. BEZGHOUD TAHAR

Activité : Distribution d'électricité et du gaz.

1.3 Le rôle de la formation professionnelle continue au niveau de la SADEG-Sonelgaz

Cette section a pour objectif de démontrer l'importance de formation professionnelle continue au niveau de la SADEG, tout en définissant son organisation et son rôle dans le développement des compétences.

1.3.1 L'organisation de la fonction formation :

1.3.1.1 la direction des ressources humaines :

Les fonctions de la SADEG travaillent sur les mêmes standards nationaux. En effet, Les décisions sur les grandes politiques stratégiques de la formation se planifient au niveau de la direction générale à Alger et leurs exécutions restent au niveau des unités.

1.3.1.2 le service formation

Parmi les objectifs majeurs de la SADEG « la performance de l'entreprise et le développement des compétences », afin de faire face aux grandes mutations économiques, techniques et sociaux, les transformations des activités.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

Dans ce contexte, la formation est devenue la clé de la réussite de toute entreprise. Et c'est pour cette raison que, Groupe Sonelgaz a mis en place pour toutes les unités, un centre de formation à Alger (IFEG), et dans chaque unité un service de formation.

Le service formation a pour l'objectif :

- ✓ Détecter et évaluer les besoins en formation découlant du plan de carrière de la Direction distribution,
- ✓ Organiser, coordonner et animer les actions collectives de formation dans le cadre de la mise en œuvre du plan de formation de la Direction de Distribution,
- ✓ Assurer le suivi et le contrôle des actions de formation de la direction de distribution,
- ✓ Etablir les bilans de formations.

Le groupe Sonelgaz attribue des montants importants, des moyens plus sophistiqués pour le service de formation, dont la bonne maîtrise des actions de formation aide à obtenir des effets positifs.

1.3.2 présentations de L'Institut de Formation en Électricité et Gaz IFEG-Spa

L'Institut de Formation en Électricité et Gaz IFEG-Spa, a été créé en 2007 dans le cadre de la filialisation des activités de la Société Nationale de l'Électricité et du Gaz (SONELGAZ). L'IFEG devient ainsi l'instrument de mise en œuvre de la politique du Groupe SONELGAZ en matière d'acquisition, de production, de maintien et de développement des compétences de sa ressource humaine

Bien que l'IFEG existe depuis 2007 L'activité formation remonte à 1949 avec la création par EGA (Electricité et Gaz d'Algérie), d'un Centre d'Apprentissage et de Perfectionnement (CAP) pour monteurs de lignes - Le métier de l'évaluation/sélection a été introduit dans l'Entreprise en 1983 avec la création du premier centre de sélection et d'évaluation d'Alger

Aujourd'hui, l'IFEG c'est : Trois Ecoles de formation spécialisée : à Blida et à Ain M'Lila pour la formation dans les métiers techniques (Électricité et Gaz) du Groupe SONELGAZ et Ben-Aknoun (Alger) pour les formations dans les domaines de la gestion et du management.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

1.3.2.1 les missions de l'IFEG :

. Par ses activités d'évaluation et de formation, l'IFEG contribue à :

- La pérennisation des métiers de base des sociétés du Groupe Sonelgaz et l'intégration de nouveaux ;
- La professionnalisation des cadres et des managers ;
- La détection et la préparation de la relève ;
- L'adaptation continue de la ressource aux nouvelles techniques, technologies (EnR, ...), ...

1.3.2.2 Les forces de l'IFEG

- Son expertise en ingénierie de la formation et de l'évaluation ;
- Son capital de savoir-faire dans les métiers de l'électricité et du gaz
- Ses Formateurs et évaluateurs expérimentés ;
- Ses formations orientées métiers pour une opérationnalité immédiate des apprenants ;

1.3.2.3 Les Valeurs de L'IFEG

L'IFEG cultive son identité et sa force en affirmant des valeurs auxquelles il croit et qu'il met en pratique dans l'exercice de ses métiers. Ces valeurs se résument principalement dans :

La satisfaction clients, Le professionnalisme, L'éthique, L'innovation.

1.3.3 les types de formation

La direction de distribution encourage une diversité de pratiques de formation à tous les niveaux d'Organisation et dans tous les domaines de développement des personnes, compétences professionnelles et développement des capacités de leadership, amélioration du comportement et perfectionnement du savoir et du savoir-faire.

Les employés de SADEG bénéficient de deux types de formation :

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

1.3.3.1 Formation dans le domaine technique

L'IFEG forme aux métiers de la production, du transport et de la distribution de l'électricité ainsi qu'au transport et la distribution du gaz. Les formations y afférentes sont structurées par domaine et sont de trois types :

- Formation Professionnelle Spécialisée (FPS) : pour les populations de niveau Exécution, Maîtrise et Haute Maîtrise.
- Perfectionnement Professionnel (PP) : pour toutes les catégories socioprofessionnelles.
- Adaptation au Poste : pour les ingénieurs nouvellement recrutés.

1.3.3.2 Formation dans le domaine de la Gestion et du Management :

✓ Formations standards :

Formations génériques dans les domaines de la RH, Finances et Comptabilité, Juridique, Communication, Commercial, Management, Informatique et Bureautique, proposées à partir d'une gamme de produits organisées sous forme d'actions de perfectionnement de courte ou de longue durée (PP).

Apprentissage et perfectionnement en langues étrangères.

✓ Formations spécifiques :

Formations sur mesure adaptées aux spécificités des métiers transverses (RH, Finances, Commercial,) des sociétés du Groupe Sonelgaz. Elles sont de type qualifiant ou de perfectionnement.

✓ Formation d'adaptation au poste :

Elles sont destinées aux cadres nouvellement recrutés pour les fonctions support (RH, Finances, Commercial,).

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

1.3.4 le rôle de la formation professionnelle sur la performance commerciale :

La formation occupe une place importante, elle est considérée comme un axe majeur de leur stratégie. Et la SADEG souhaite que chaque collaborateur puisse développer pleinement son potentiel dans son travail.

Le développement des personnes dans l'entreprise est une clé de la performance et du changement, contribuant à la réalisation de leurs majeurs défis et de leurs stratégies. C'est la raison pour laquelle le développement des collaborateurs et des équipes est une consigne fondamentale de tous les responsables de formation dans toutes les unités.

Dans le Groupe cette importance se traduit par :

L'institut de formation IFEG ;

Les montants de budget consacrés pour les actions de formation ;

Les grands projets pour lesquels se déterminent la grande importance allouée à la FPC pour l'épanouissement des compétences au niveau de toutes les unités.

1.3.5 la convention collective de la FPC au sein de la concession de distribution

(Fiche annexe N : 02).

Section 02 : cadre méthodologique

La nature de notre travail de recherche nous oblige à enquêter au niveau de l'entreprise pour renforcer les résultats obtenus.

Cette recherche nous permet d'analyser et d'essayer de comprendre l'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale de la SADEG, on supposant que les différentes méthodes telles que les entretiens individuels, les entretiens de groupe et les méthodes d'observation soient utilisées, il nous est difficile d'utiliser cette technique en raison de la difficulté d'action et en raison de l'intensité du travail et du manque de temps approprié, Par conséquent, nous avons préféré choisir le questionnaire pour mener notre enquête. Cette dernière suppose une méthodologie qui inclut dès l'objectif, la formulation et la gestion du questionnaire, et enfin l'analyse et l'interprétation des résultats.

2.1 Méthodologie de recherche :

On a préféré définir la méthodologie qu'on a suivie lors de notre enquête avant d'analyser les résultats, et cela en déterminant les objectifs de l'enquête, la constitution de l'échantillon et enfin les outils et la méthode utilisés dans notre étude.

Dans notre étude, nous avons utilisé la méthode quantitative, présentée par un questionnaire.

Cette méthodologie s'articule autour d'un questionnaire auprès de la division de relation commerciale et service marché, aussi les agences commerciales de la **SADEG**, un modèle d'analyse a été préalablement défini afin de traiter les données quantitatives.

2.2 Le choix du thème :

Le choix de ce thème est le cumul des trois stages pratiques qu'on a pu effectuer au sein des trois (03) entreprises différentes, où les motivations de ce choix sont :

L'importance accordée par les entreprises à la formation professionnelle.

Le sujet de la formation est un sujet d'actualité dans le monde de travail.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

Le rôle de la formation professionnelle dans la gestion des ressources humaines, et qui constitue l'un des facteurs d'existence des sociétés modernes.

2.3 L'objectifs de l'enquête :

« L'objet d'une recherche est la question générale que la recherche s'efforce de satisfaire, l'objectifs que l'on cherche à atteindre »⁶⁴ .

Tout travail scientifique a des objectifs à atteindre et parmi les objectifs du notre ; Connaitre la vraie valeur donnée à la formation au sein des entreprise.

L'objectif d'étude est d'évaluer l'impact de la FPC sur la performance commerciale de l'entreprise, ainsi d'illustrer le niveau d'acquisition de compétences et le degré de satisfaction des formations reçues par ces derniers.

2.4 Méthode de collecte de données :

La collecte de données est un processus méthodologique important et une condition préalable à la description de la situation. Afin de fournir des résultats avec la validité et la fiabilité nécessaires, nous diversifions nos ressources d'information en collectant des données en trois étapes différentes, à savoir : l'observation, l'analyse documentaires l'administration d'un questionnaire.

2.4.1 L'observation :

L'observation constitue presque la première démarche dans toute recherche scientifique. Elle permet de s'acquérir de la réalité.

Les observations menées à différents emplacements au sein de la SADEG, nous ont permis de mieux cerner le fonctionnement de l'entreprise dans un milieu haut en diversité. Notre observation en tant que témoin s'est porté sur le moindre détail. Mais aussi sur les comportements des employés et des gestionnaires.

⁶⁴ THIETAR. (R), COLL.(A) : « Méthodes de recherche en management », édition DUNOD, Paris, 2003, p. 159

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

2.4.2 L'analyse documentaires : (document fournit par La SADEG) :

Nous avons consulté diverses publications de la SADEG pour enrichir nos sources d'information. Au cours de ces dernières années, notamment les rapports annuels et le suivi des axes d'objectifs on peut comprendre l'importance de la formation en termes de la performance ainsi que le fonctionnement normal de l'entreprise en tant qu'ensemble.

2.4.3 Le questionnaire :

Le questionnaire peut être défini comme étant : « une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »⁶⁵.

Le questionnaire est l'une des techniques les plus importantes dans l'élaboration de la recherche.

2.4.3.1 L'architecture du questionnaire :

2.4.3.1.1 Une présentation :

Elle est nécessaire afin de gagner la confiance de l'interrogé, il était utile de nous présenter et de présenter le sujet de notre étude.

2.4.3.1.2 Les questions

Les questions doivent être pertinentes, claires, simples et précises. La réclamation du questionnaire représente « l'instrument des hypothèses ».

Le questionnaire comporte :

- Des questions fermées : ou l'interrogé devait choisir une réponse « oui ou non ».
- Des questions semi-ouvertes : ou l'interrogé avait le choix de plusieurs réponses.
- Des questions ouvertes : ou l'interrogé pouvait prendre la parole et donner son avis sur les raisons de satisfaction et l'évaluation après la formation et donne des suggestions d'amélioration.

⁶⁵ OUACHERINE (H) et CHABANI (H) : « guide de méthodologie de la recherche en science sociales », TALEB impression, Alger, 2013, P.77.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

- Des questions à l'échelle : ou l'interrogé pouvait donner des notes de niveau de satisfaction et sur le développement des compétences.

2.5 Le déroulement de l'enquête sur le terrain

Notre enquête s'est déroulée sur une période de 12 jours à partir de 18/04/2021 jusqu'à 29 /04 2021.

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

La distribution des questionnaires ;

La récupération de questionnaire ;

Et enfin, le dépouillement.

Les réponses étaient anonymes pour ne pas heurter la sensibilité de chacun.

2.6 L'échantillonnage

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés de la SADEG qui travaillent au sein de la division de relation commerciale, la division administrative et marché et les agences commerciales.

Nous avons retenu un échantillon de 60 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire, sur les 60 distribuée nous avons reçu 52 questionnaires : soit 8 personnes qui n'ont pas répondu. Suite à la diversité de notre échantillon qui contient des employés de différentes divisions, on peut se limiter sur cet échantillon de 52 personne qui est relativement représentatif.

2.7 La méthode de traitement des données

La méthode choisie est la méthode appelée « le tri plat ». C'est une méthode classique dont l'objet est de résumer et synthétiser les données brutes du questionnaire. C'est-à-dire calculé les pourcentages des questions l'une après l'autre. L'exploitation et l'analyse des résultats a nécessité le recours à l'outil informatique notamment le tableur Excel. Et seront interprété en fonctions de nos connaissances théoriques et les confirmations des enquêtés.

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats du questionnaire

3.1 présentation et analyse des résultats

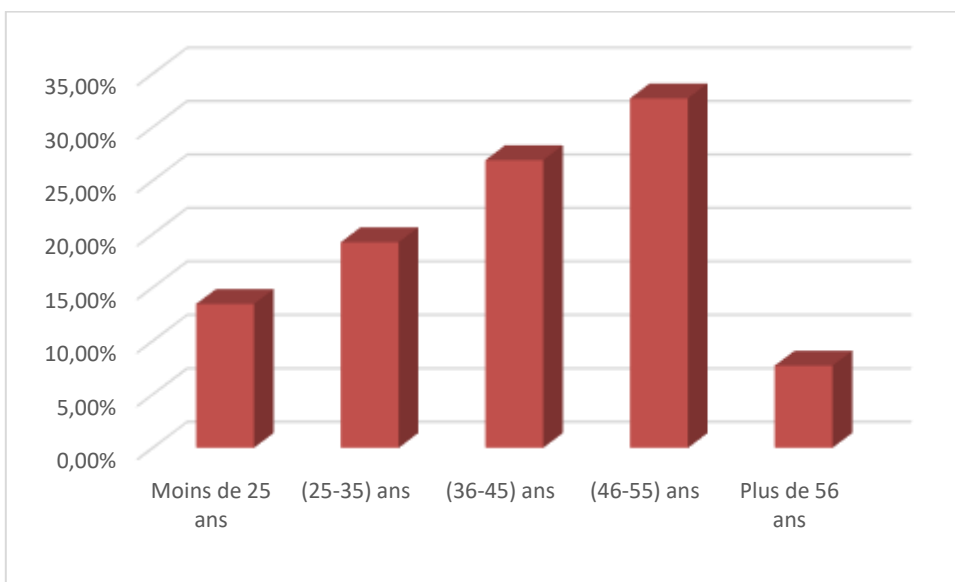
3.1.1 caractéristique démographique de l'échantillon :

Tableau 8:répartition de l'échantillon par tranches d'Age

	NB	%
Moins de 25 ans	7	13,46%
(25-35) ans	10	19,23%
(36-45) ans	14	26,92%
(46-55) ans	17	32,69%
Plus de 56 ans	4	7,69%
Total	52	100%

Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

Figure 11:la répartition de l'échantillon par tranches d'Age



Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

Nous remarquons que la tranche d'âge dominante est celle de (46-55ans) avec un taux de 32.69% ; suivie de celle de (36-45 ans) avec un taux de 26.92% et 19.23% des interrogés ont un âge appartenant à la tranche (25-35 ans), d'autre part un pourcentage (13%) pour la tranche d'âge moins de 25 ans et enfin ceux de plus de 56 ans compte 7.69% de l'échantillon. La moyenne d'âge

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

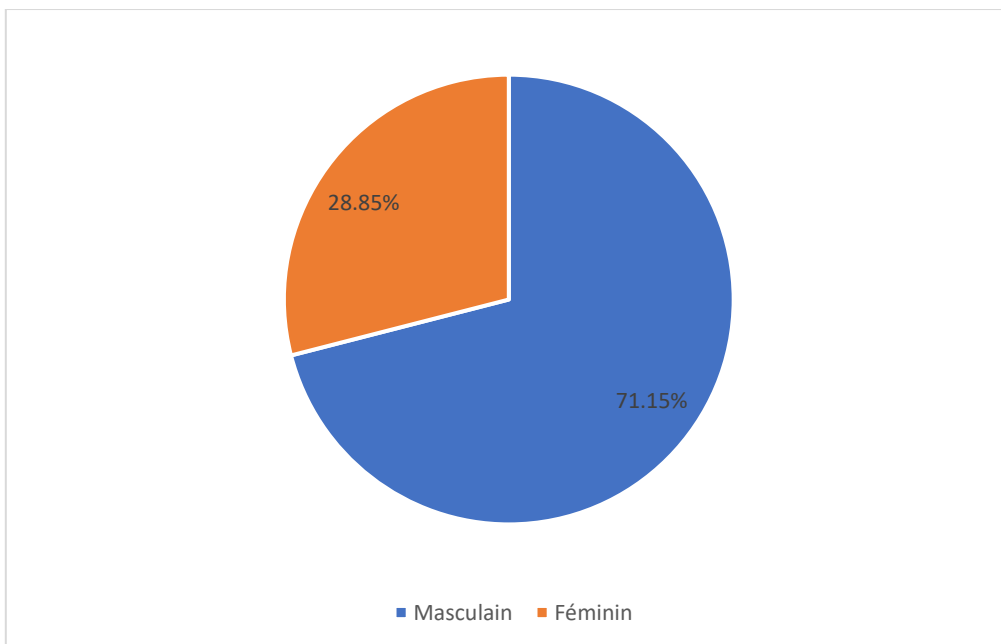
relativement élevée (entre 46-55 ans) revient à l'importance du facteur de l'ancienneté et d'expérience dans la SADEG.

Tableau 9: répartition de l'échantillon par sexe

	NB	%
Masculin	37	71,15%
Féminin	15	28,85%
Total	52	100%

Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire

Figure 12: répartition de l'échantillon par sexe



Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

Parmi les 52 personnes interrogées, 37 individus sont de sexe masculin, soit un taux de 71.15%. Les restants sont du sexe opposé représentant 28.85% de la population.

A titre de l'activité exercée par cette unité, nous remarquons qu'elle préfère recruter beaucoup plus d'homme que des femmes.

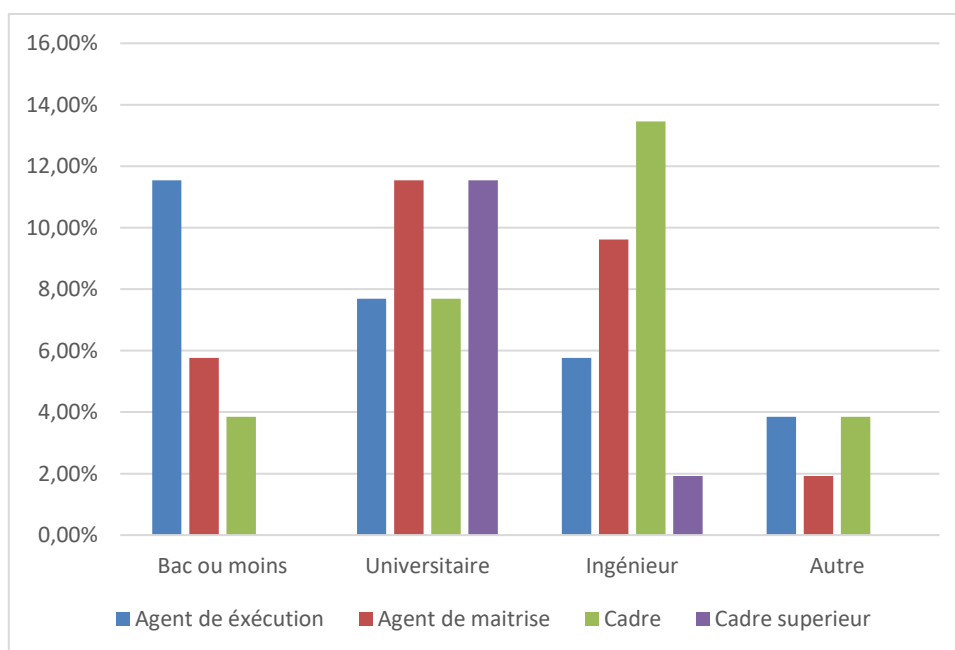
Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

Tableau 10: Répartition de l'échantillon par niveau de qualification du personnel

	Agent d'exécution	Agent de maitrise	Cadre	Cadre supérieure	Total
Bac ou moins	11,54%	5,77%	3,85%	0,00%	21,15%
Universitaire	7,69%	11,54%	7,69%	11,54%	38,46%
Ingénieur	5,77%	9,62%	13,46%	1,92%	30,77%
Autre	3,85%	1,92%	3,85%	0,00%	9,62%
Total	28,85%	28,85%	28,85%	13,46%	100 %

Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

Figure 13 : Répartition de l'échantillon par niveau de qualification du personnel



Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

D'après le graphe nous constatons que la plus grande partie de la population étudiée 38.46% à un niveau universitaire (licence / Master), qui se repartit à son tour en 7.69% d'agents d'exécution, 11.54% d'agents de maitrise ,7.69% des cadres et 11.45% cadre supérieur, suivis de celle ayant un niveau ingénieure constituant 30.77% et 21.15% des Bac ou moins, le reste dispose d'autres diplômes.

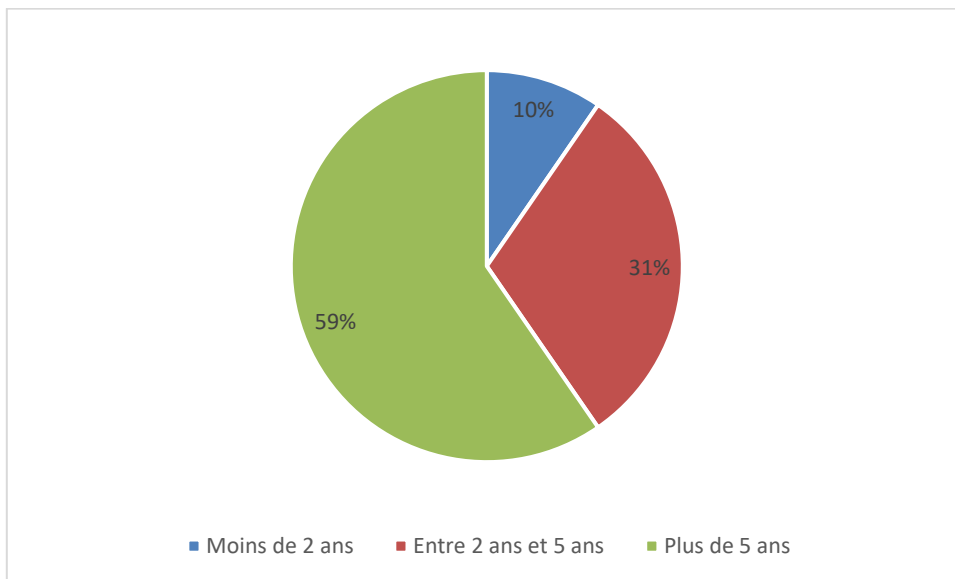
Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

Tableau 11 : Répartition de l'échantillon par Ancienneté

	Nb	%
Moins de 2 ans	5	9,62%
Entre 2 ans et 5 ans	16	30,77%
Plus de 5 ans	31	59,62%
Total	52	100%

Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire

Figure 14 : Répartition de l'échantillon par Ancienneté



Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire

Plus de la moitié de notre échantillon ont une ancienneté de plus de 5 ans, tandis que 31% à une ancienneté qui s'étend de 2 ans à 5 ans et le reste avec une ancienneté de moins de 2 ans.

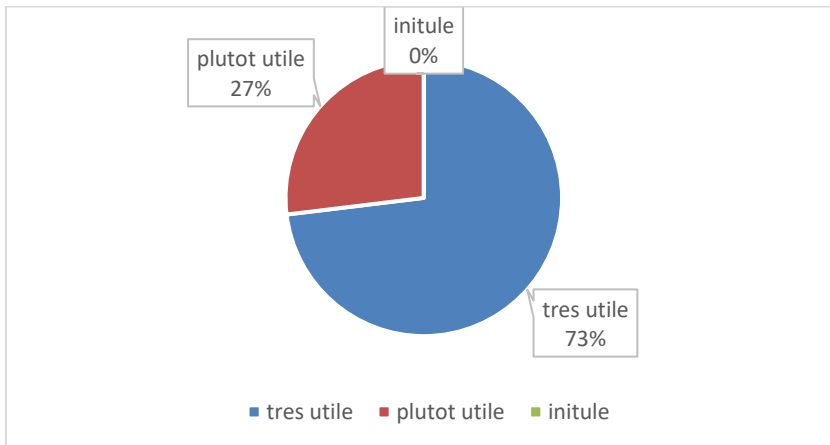
Ces trois dernières questions nous ont permis de mieux connaître les caractéristiques de la population interrogée, la plupart des interrogés ont un niveau élevé par rapport à l'ancienneté,

Afin d'assurer la performance commerciale et le développement de cette unité, les employeurs préfèrent recruter un effectif qualifié en termes de savoir. Toutes ces connaissances nécessitent d'être complétées et améliorées par une formation à l'entreprise pour assurer la bonne intégration des salariés, qui va suivre le progrès technologique, et l'apprentissage de nouvelles compétences.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

3.1.2 l'apport de la formation dans la carrière des employés :

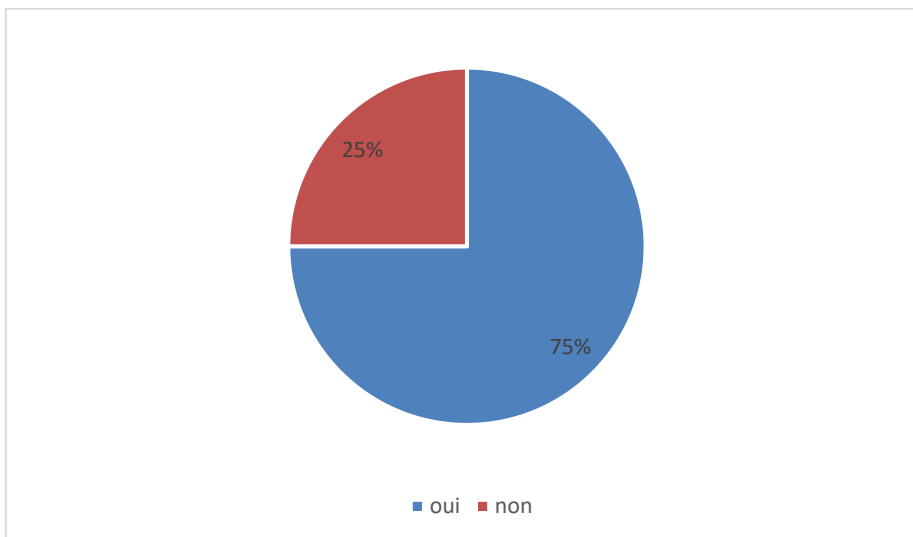
Figure 15: l'utilité de la formation professionnelle



Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

Nous relevons que 73% des interrogés considèrent la formation comme un élément très utile au cours de leur carrière professionnelle dont la majorité sont les agents de maîtrise, 27% la trouvent plutôt utile. D'où on constate que tout le personnel de l'entreprise juge que la formation est utile ce qui prouve que la plupart des salariés sont conscients que la formation améliore leur performance dans le poste qu'ils occupent.

Figure 16: le besoin de formation



Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

La plupart des enquêtés (75 %) ont exprimé leurs besoins de formation, par contre 25% qui ont donné un avis contraire, aussi nous constatons que la plupart des catégories socioprofessionnelles souhaitent bénéficier des cycles de formation pour l'amélioration de la performance.

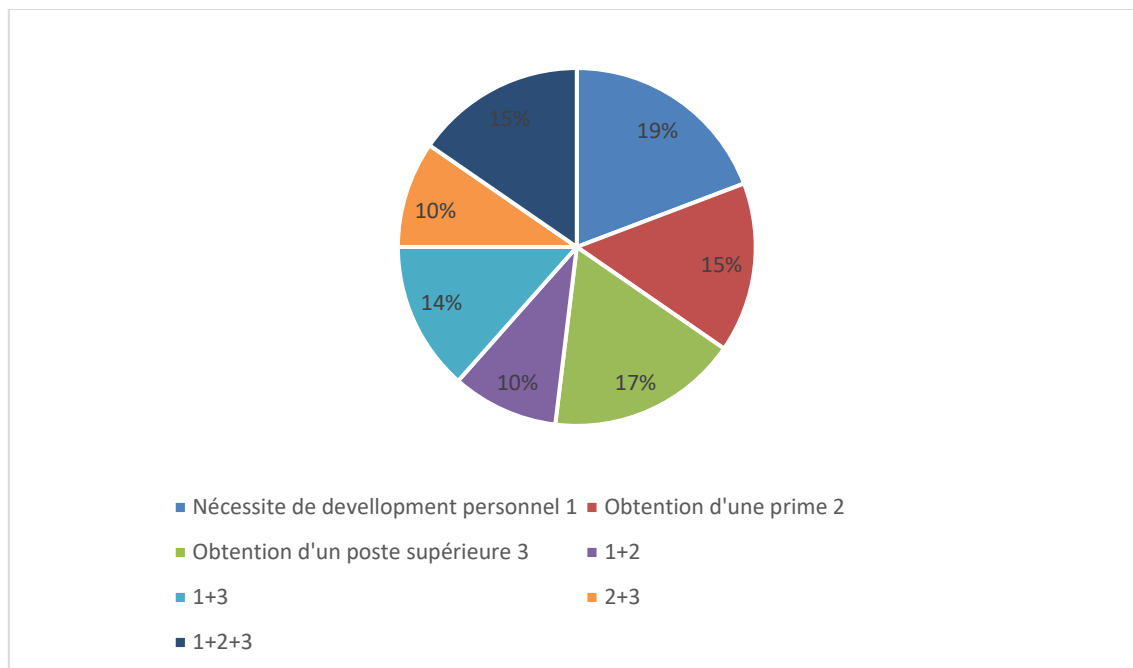
3.1.3 les attentes des employés en matière de formation :

Tableau 12: la répartition du besoin de formation selon les attentes des employés

	NB	%
Nécessite de développement personnel 1	10	19,23%
Obtention d'une prime 2	8	15,38%
Obtention d'un poste supérieure 3	9	17,31%
1+2	5	9,62%
1+3	7	13,46%
2+3	5	9,62%
1+2+3	8	15,38%
Total	52	100 %

Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire

Figure 17: la répartition du besoin de formation selon les attentes des employés



Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

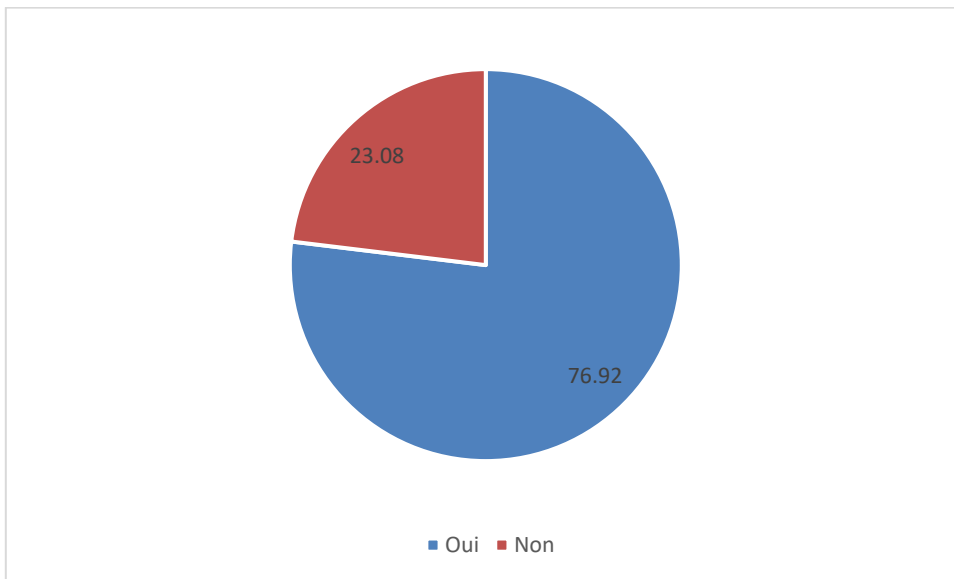
19.23% des interrogés voient la formation comme étant une nécessité de développement personnel, par contre, ceux qui considèrent l'utilité de la formation uniquement par rapport à l'obtention d'une prime et l'obtention d'un poste supérieure représentent un pourcentage successif de 15.38%, et 17.31 %. Les interrogés qui ont choisi les trois modalités précédentes comme but de la formation sont de 15.38%, Et le reste ont choisi des réponses multiples avec un pourcentage différents comme il est montré sur le tableau.

Tableau 13: le nombre du personnel qui ont bénéficié de formation

	NB	%
Oui	40	76,92%
Non	12	23,08%
Total	52	100%

Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

Figure 18: le nombre du personnel qui ont bénéficié de formation



Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire

Nous déduisons que 76.9% de l'échantillon ont bénéficié d'une formation, tandis qu'une minorité de 23.1% n'ont pas eu l'occasion d'en bénéficier.

Nous remarquons que la société est intéressée par l'amélioration du niveau de qualification de son effectif afin d'améliorer les compétences de ses employés et la performance commerciale de l'entreprise.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

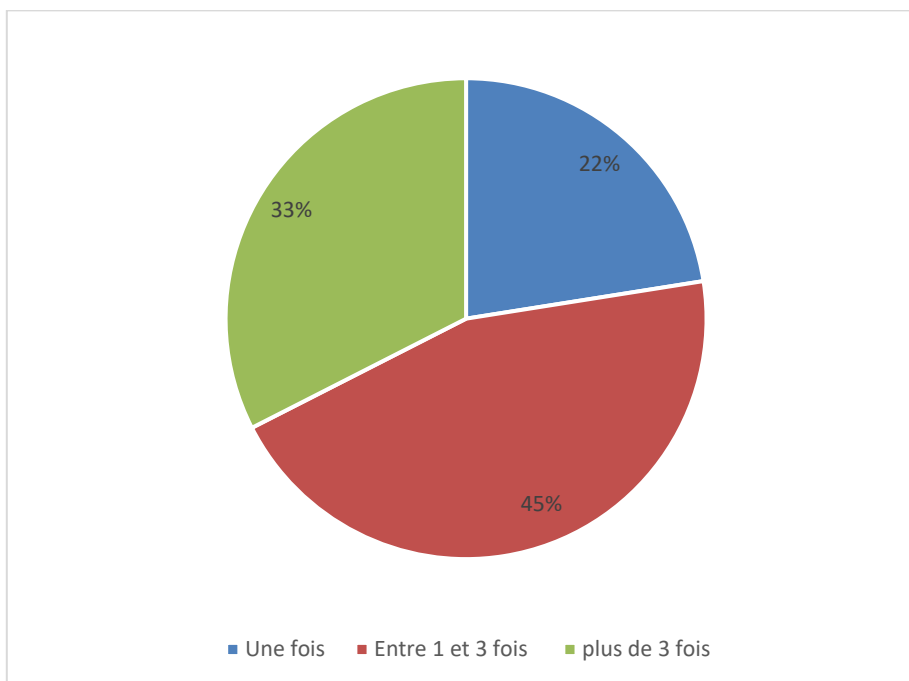
3.1.4 Etat du lieu de la formation :

Tableau 14: le nombre de formation reçu par individu

	NB	%
Une fois	9	22,50%
Entre 1 et 3 fois	18	45,00%
Plus de 3 fois	13	32,50%
Total	40	100,00%

Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

Figure 19: le nombre de formation reçu par individu

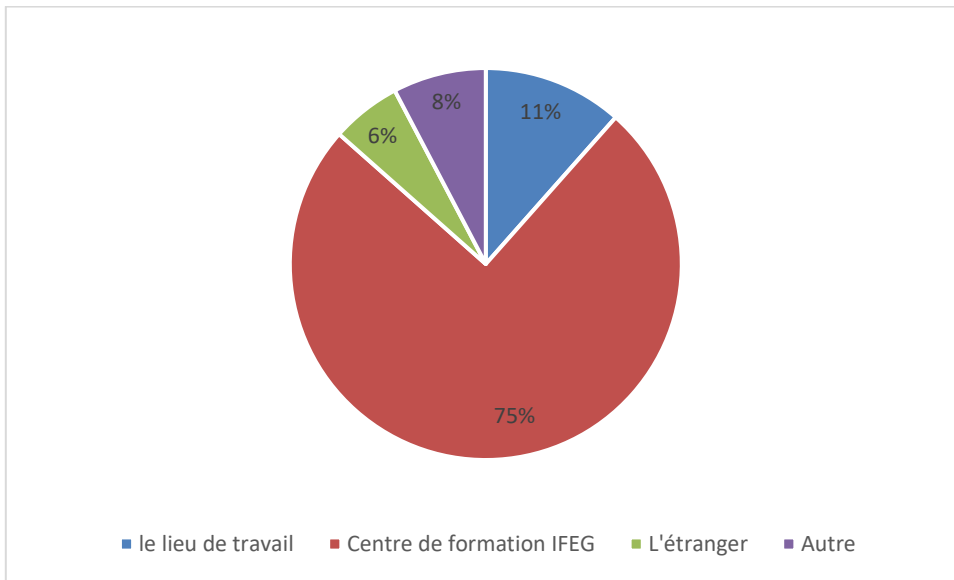


Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire

Parmi les questionnés qui ont obtenu une formation (40 personnes) 45% ont suivi entre 1 et 3 fois de formation, en revanche 33% des employés ont fait plus de trois formations, tandis que 22% d'entre eux ont suivi qu'une seule formation.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

Figure 20: répartitions des employés par lieux de formation



Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

Nous repérons que 75% des travailleurs ont effectué leurs formations dans l'IFEG et 11% ont suivi leur formation dans le lieu de travail, également 8% du personnel faisaient les formations dans d'autres lieux, d'une autre part la formation à l'étranger fait l'objet de 6% du personnel de l'entreprise, d'où cette formation était destinée aux cadres supérieurs uniquement.

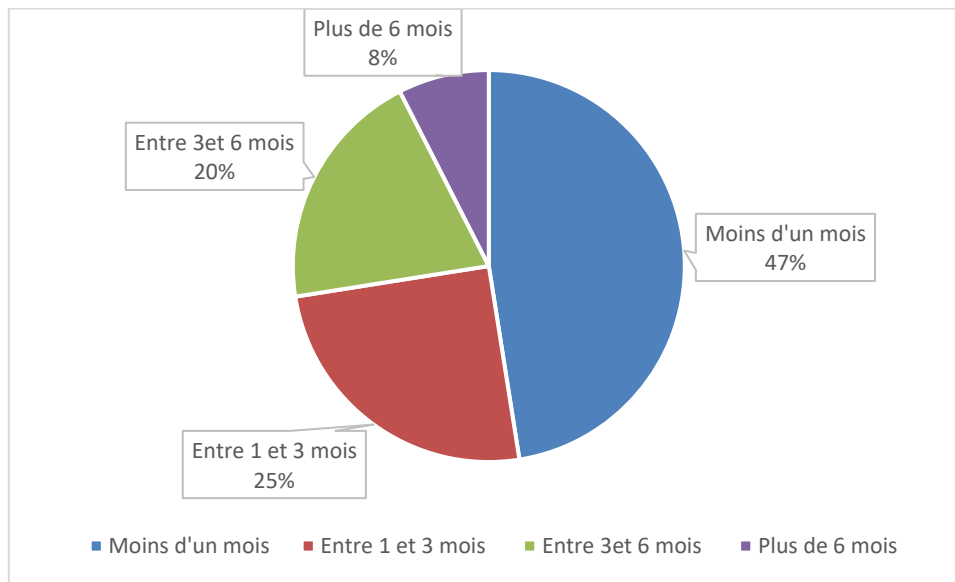
Tableau 15: La période de la formation

	NB	%
Moins d'un mois	19	47,50%
Entre 1 et 3 mois	10	25,00%
Entre 3 et 6 mois	8	20,00%
Plus de 6 mois	3	7,50%
Total	40	100%

Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

Figure 21: La période de la formation



Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

Un pourcentage élevé des enquêtés, soit 47% ont bénéficié d'une formation de courte durée (moins d'un mois) alors que 25% ont bénéficié d'une formation de moyenne durée (entre 1 mois et 3 mois), 20% ont suivi une formation entre 3 mois et 6 mois, par ailleurs 8 % ont bénéficié d'une formation d'une durée de plus de 6 mois.

3.4.5 L'appréciation des enquêtés par rapport aux actions de formation :

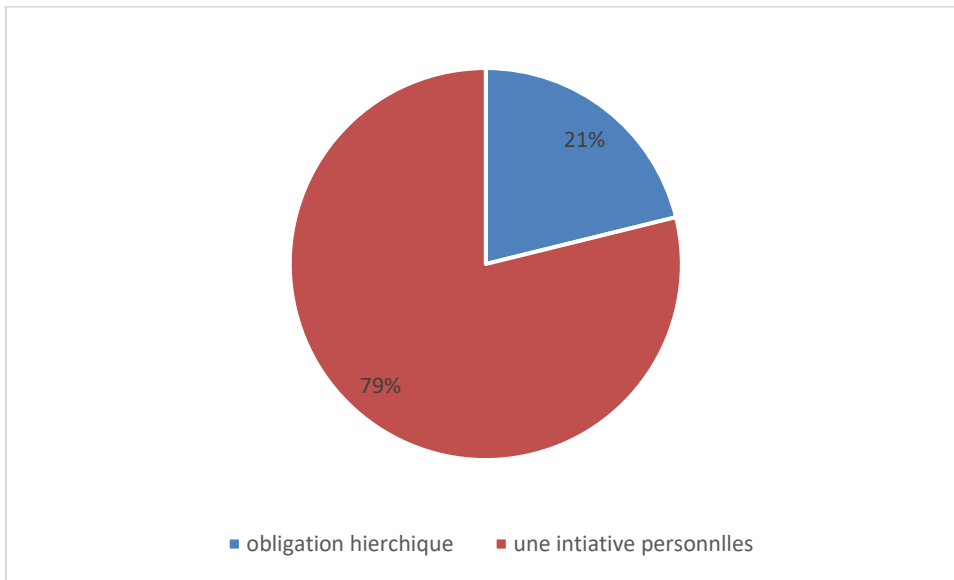
Tableau 16: la distribution de notre échantillon selon le choix à cette formation

	NB	%
Obligation de la hiérarchie	11	78,85%
Une initiative personnelle	41	21,15%
Total	52	100%

Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

Figure 22: la distribution de notre échantillon selon le choix à cette formation :



Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

D'après les résultats de ce tableau, on constate que la majorité des enquêtés, 79% sont sélectionnés pour une formation professionnelle par leurs initiatives personnelles. D'autre part 21% des enquêtés formés ont été sélectionnés à la formation suite à une obligation hiérarchique.

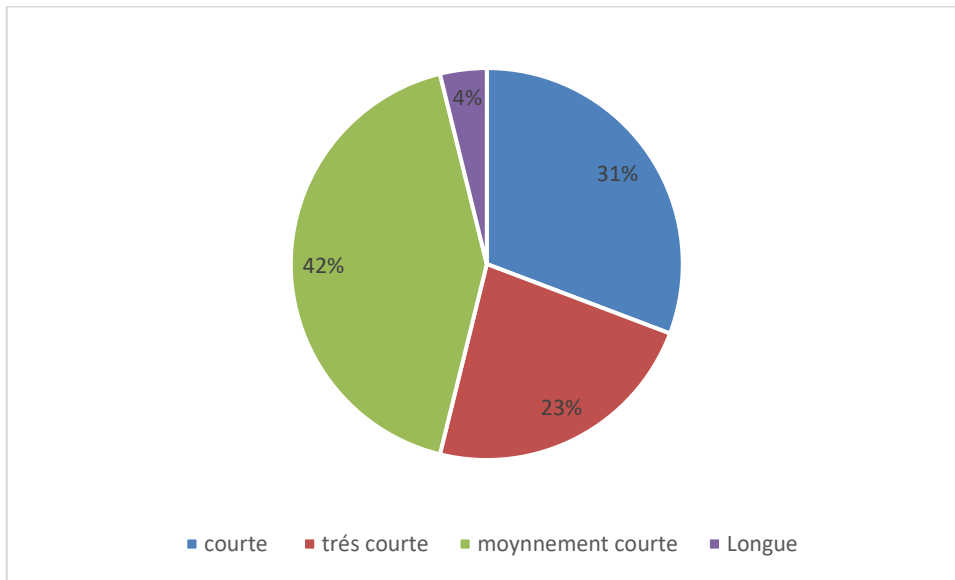
Tableau 17: les avis du personnel par rapport à la durée de la formation

	NB	%
Courte	16	30,77%
Très courte	12	23,08%
Moyennement courte	22	42,31%
Longue	2	3,85%
Total	52	100 %

Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

Figure 23: les avis du personnel par rapport à la durée de la formation



Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

Nous remarquons que la grande partie des employés de l'entreprise soit 42%, trouvent que la durée de la formation est moyennement courte, alors que 31% des interrogés la trouvent courte, et 23% qui considèrent cette durée comme très courte et enfin 4% qui considèrent cette durée comme longue.

Cette situation peut être expliquée d'une part par les coûts de la formation par rapport à sa durée, et d'une autre part, il s'agit de tenir compte des contraintes des horaires de travail, c'est-à-dire si la durée n'est pas adéquate elle peut constituer des handicaps pour le fonctionnement de l'activité de l'entreprise.

3.4.6 l'apport des formations par rapport aux attentes des employés :

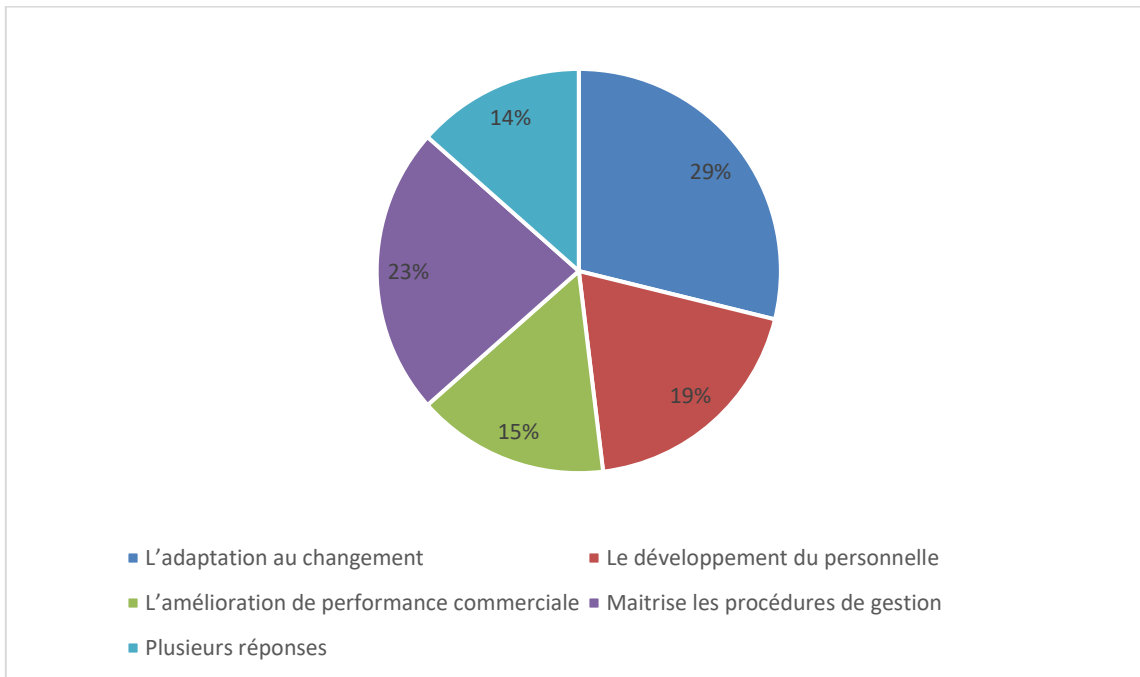
Tableau 18: les objectifs prioritaires des salariés en suivant une formation professionnelle

	NB	%
L'adaptation au changement	15	28,85%
Le développement du personnel	10	19,23%
L'amélioration de performance commerciale	8	15,38%
Maitrise les procédures de gestion	12	23,08%
Plusieurs réponses	7	13,46%
Total	52	100%

Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

Figure 24: les objectifs prioritaires des salariés en suivant une formation professionnelle



Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

D'après les données de ce tableau nous remarquons que 29% des enquêtés pensent que la formation est nécessaire pour l'adaptation au changement, et 23% prennent la formation comme étant un moyen de maitrise des procédures de gestion, 19% confirment que l'objectif de la formation est le développement personnel. Ainsi on trouve que 14 % des enquêtés ont choisi des réponses multiples.

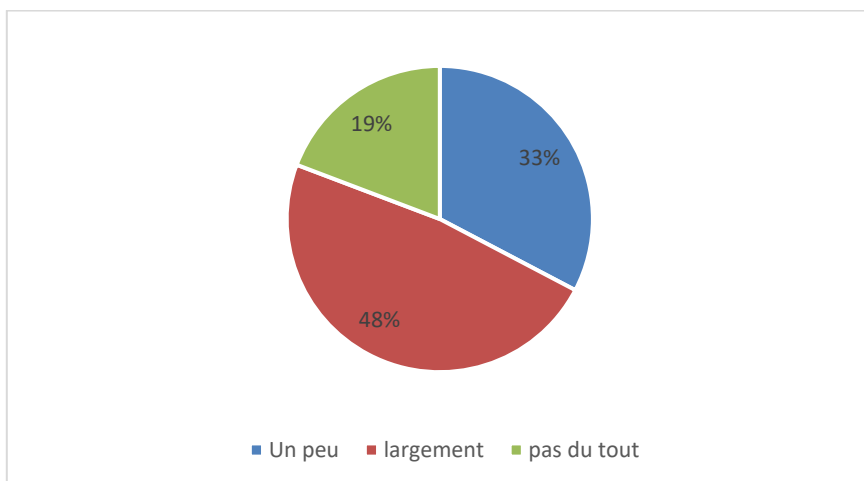
Tableau 19: la répartition selon l'atteinte des objectifs de la formation

	NB	%
Un peu	17	32,69%
Largement	25	48,08%
Pas du tout	10	19,23%
Total	52	100%

Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

Figure 25: la répartition selon l'atteinte des objectifs de la formation



Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

D'après le tableau 48% des interrogés pensent que les objectifs avaient largement atteints, ce pendant 33% des interrogés ont répondu par un peu, et 19 % d'autres ont répondu par pas du tout ; ces deux derniers pourcentages étant important ce qu'indique qu'il y a des insuffisances dans les cycles de formation.

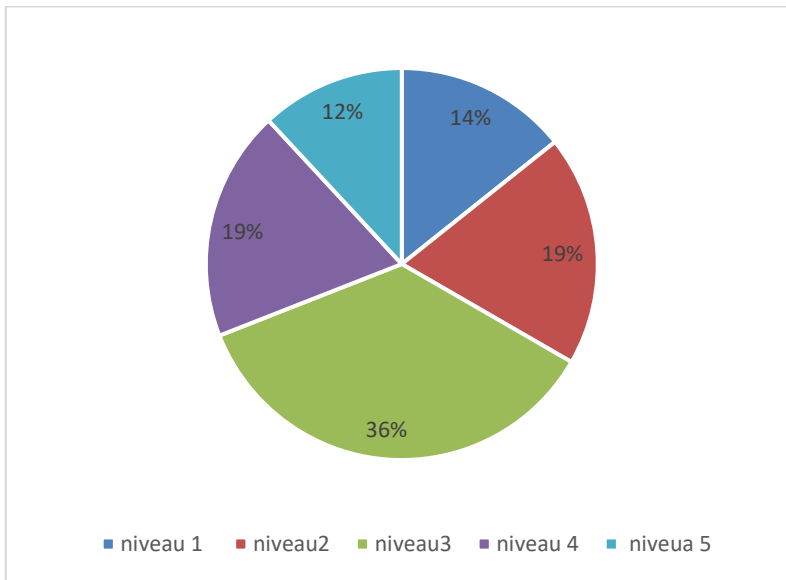
Tableau 20: la répartition selon le niveau de satisfaction

Le niveau de satisfaction	Nb	%
Niveau 1	6	14,29%
Niveau2	8	19,05%
Niveau3	15	35,71%
Niveau 4	8	19,05%
Niveau 5	5	11,90%
Total	42	100%

Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

Figure 26: la répartition selon le niveau de satisfaction



Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

D'après la moyenne des notes de satisfaction des employés, nous observons que la majorité d'entre eux soit 36% ont dit que leur satisfaction est moyennement atteinte avec une note 3/5, d'autre part 19% des interrogés ont déclaré que ces attentes sont presque totalement satisfaites par une note de 4/5. Cela veut dire que les employés de la SADEG sont généralement satisfaits de leurs formations.

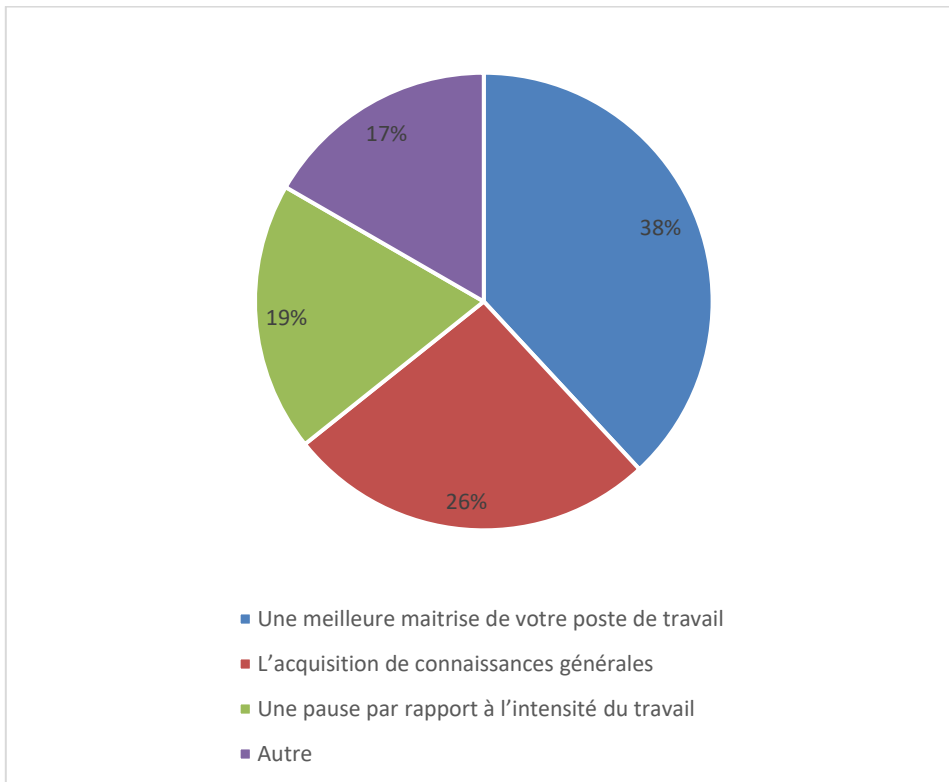
Tableau 21: l'évaluation de raison de satisfaction

	NB	%
Une meilleure maitrise de votre poste de travail	16	38,10%
L'acquisition des nouvelle connaissances	11	26,19%
Une pause par rapport à l'intensité du travail	8	19,05%
Autre	7	16,67%
Total	42	100%

Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

Figure 27: la répartition des enquêtés selon la raison de satisfaction



Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

En se référant à la figure ci-dessus on constate que la majorité des enquêtés sont satisfaits de leurs formations en vue d'acquérir une meilleure maîtrise de poste, avec une proportion de 38.1%, suivi de 26.19% pour les gens qui sont satisfaits à cause de l'acquisition des nouvelles connaissances. D'autre par 19% de l'échantillon pense que la formation était juste une pause par rapport à l'intensité de travail. Aussi 17% du personnel enquêté prouve la raison de satisfaction par d'autres motifs.

3.4.7 l'impact de la Formation professionnelle sur la performance commerciale de SADEG :

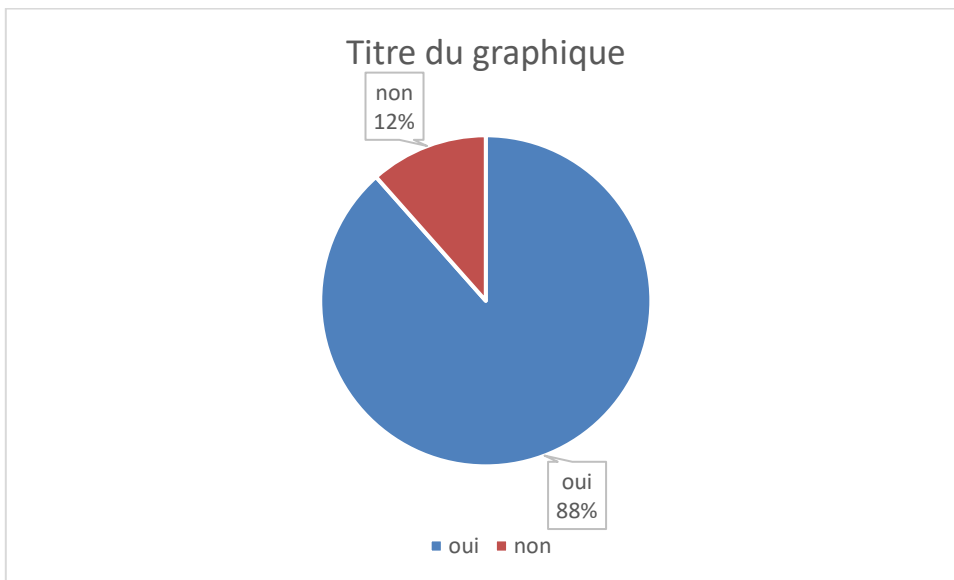
Tableau 22: la mesure de la performance perçue par les enquêtés

	NB	%
Oui	46	88,46%
Non	6	11,54%
Total	52	100,00%

Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

Figure 28: la mesure de la performance perçue par les enquêtés



Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

D'après le tableau 88,46% des interrogés pensent que la formation proposée par l'entreprise est très bénéfique et efficace sur la performance commerciale de l'entreprise d'où ils avaient largement atteint les objectifs, en outre 11,54% des interrogés ont répondu par non, selon eux les formation professionnelle proposé par l'entreprise n'ont pas efficace et bénéfique.

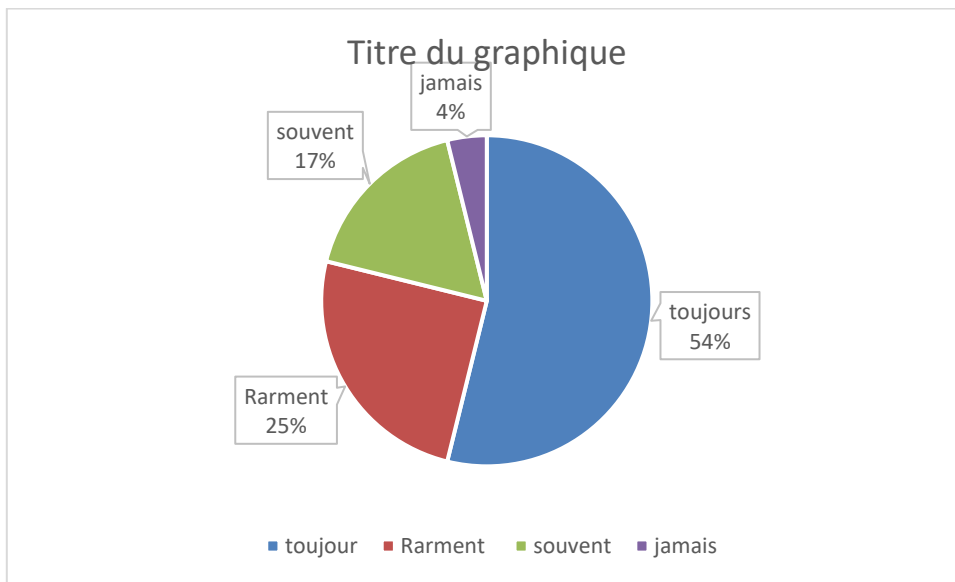
Tableau 23 : l'apport de la formation par rapport à la maîtrise des taches

	NB	%
Toujours	28	53,85%
Rarement	13	25,00%
Souvent	9	17,31%
Jamais	2	3,85%
Total	52	100,00%

Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

Figure 29: l'apport de la formation par rapport à la maitrise des taches



Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats du questionnaire.

D'après le tableau 53,85% des interrogés pensent que les formations ont toujours permis de mieux maîtriser les tâches commerciales et les a rendus plus compétents et plus opérationnels dans leur travail. Ainsi 25% des interrogés ont répondu par rarement et 17,31 % d'autres ont répondu par souvent, en plus 4% des interrogés ont répondu par jamais.

À partir de ces données, nous pouvons déduire que la majorité des salariés déclarent que la FPC est un moyen efficace et très utile pour devenir plus compétent au travail.

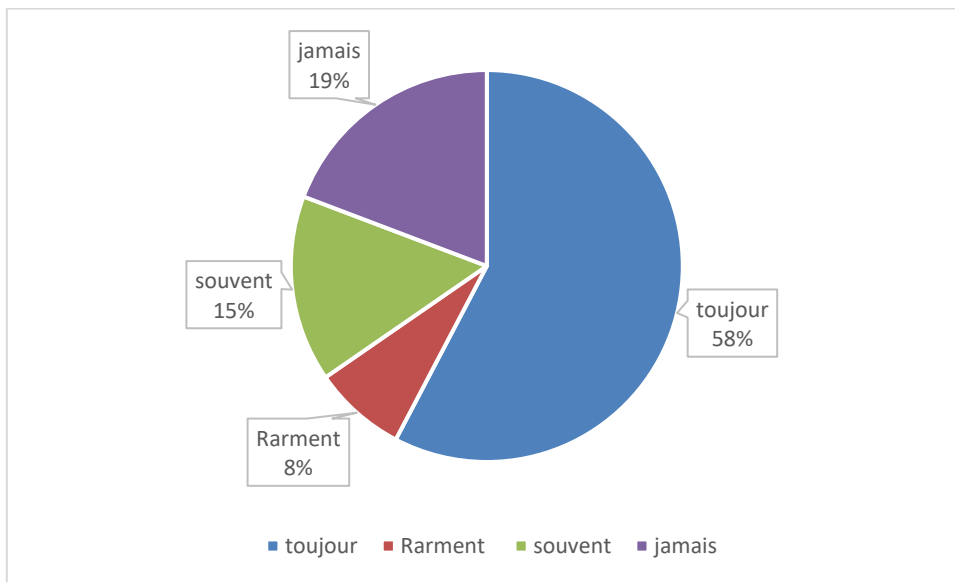
Tableau 24 : l'application des compétences acquises lors des formations

	NB	%
Toujours	30	57,69%
Rarement	4	7,69%
Souvent	8	15,38%
Jamais	10	19,23%
Total	52	100,00%

Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

Figure 30: : l'application des compétences acquises lors des formations



Source : élaboré par nos soins, d'après les résultats de questionnaire.

- 57,69% des interrogées disent qu'elles ont pu appliquer les connaissances acquises lors des formations ;
- 15,38% disent qu'ils ont souvent appliqué les connaissances acquises lors des formations ;
- 19,23% disent qu'ils n'ont jamais appliqué les connaissances acquises lors des formations ;
- 7,69% disent qu'ils ont rarement appliqué les connaissances acquises lors des formations.

Nous constatons que les connaissances acquises sont utilisées par la grande majorité des interrogés lors de la formation, cela montre que ces formations ont eu un impact positif sur la performance commerciale de l'entreprise.

3.4.8 l'Appréciation des collaborateurs de l'impact de la formation professionnelle sur la performance de la SADEG (Question numéro 20).

Suite à l'analyse des réponses des employés, d'une part, nous pouvons déduire l'efficacité du plan de formation et l'impact de cette formation sur la performance commerciale de l'entreprise.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

Ces réponses nous ont confirmé que la formation professionnelle continue est un moyen important de la stimulation des performances individuelles et collectives, ce qui reflète un effet significatif sur l'efficacité et la productivité de la SADEG.

3.2 Essai de l'évaluation de la performance commerciale au sein de la SADEG :

Nous essayons dans cette partie de présenter l'évaluation de la performance commerciale de l'entreprise, en identifiant ses indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

NB : Les données traitées dans cette partie sont principalement l'issu des informations collectées auprès l'entreprise (documents, rapports, interview)

3.2.1 Les indicateurs quantitatifs :

- **Le nombre de clients :**

Le tableau ci-dessous a pour objectif de connaître l'évolution de nombre des clients de la SADEG pendant les dernières trois années :

Tableau 25: l'évolution du nombre de client (électricité) de LA SADEG

Désignation	2017	2018	2019	2020
BT	168 243	178 015	187 354	194 908
MT	1 163	1 228	1 283	1 329
TOTAL	169 406	179 243	188 637	196 237

Source : document interne de l'entreprise.

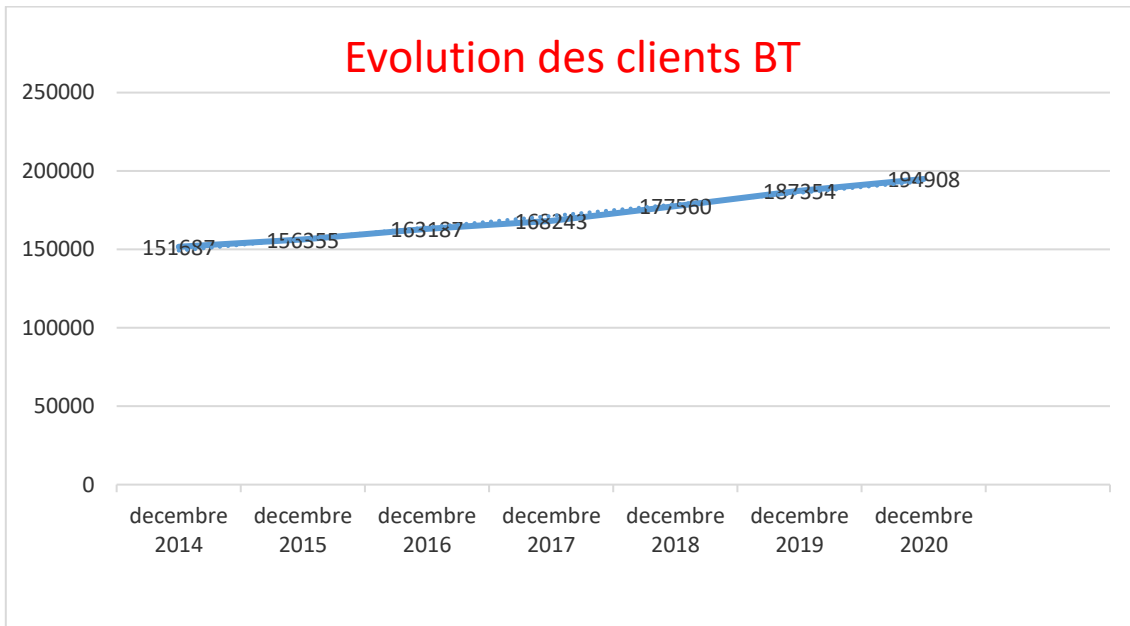
Tableau 26: l'évolution du nombre de client (Gaz) de LA SADEG

Désignation	2017	2018	2019	2020
BP	144 651	154 925	163 852	170 166
MP	241	257	270	284
HP	1	1	2	2
TOTAL	144 894	155 183	164 124	170 452

Source : document interne de l'entreprise.

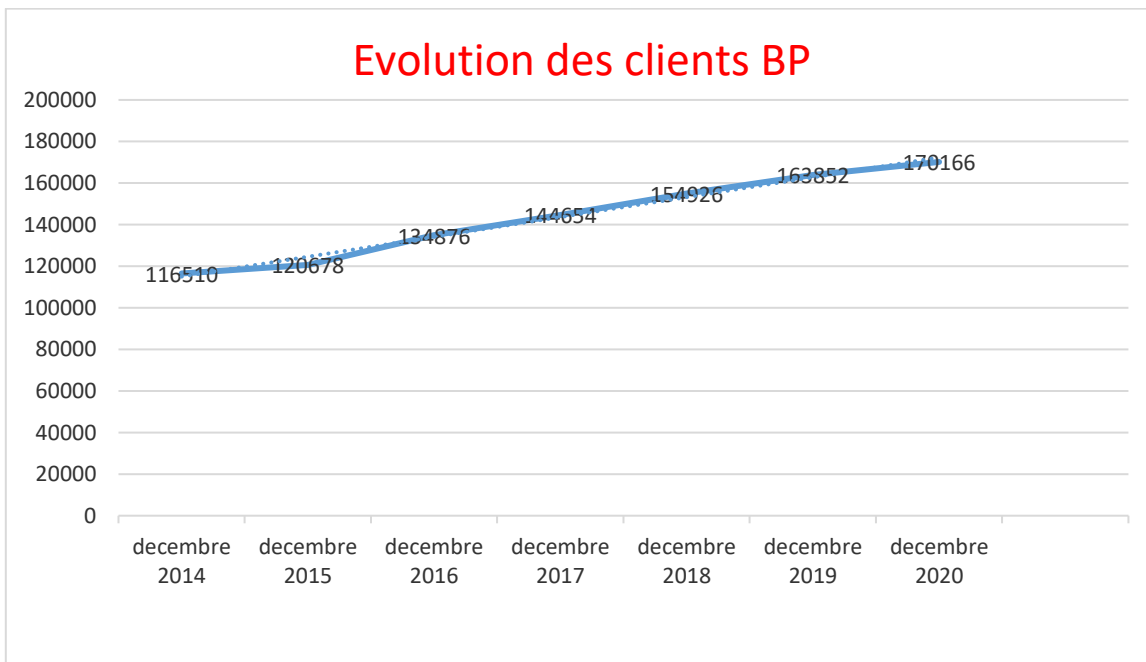
Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

Figure 31: l'évolution du nombre de clients (électricité) de LA SADEG



Source : document interne de l'entreprise.

Figure 32: l'évolution du nombre de client (Gaz) de LA SADEG



Source : document interne de l'entreprise.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

Cette figure nous montre l'évolution du nombre de clients de la SADEG pendant la période de 2017 jusqu'à 2020 pour (l'électricité et Gaz). Nous avons constaté que le nombre de clients de la société a augmenté dans ces deux dernières années par rapport à 2017.

- **La part de marché :**

Pour le cas de la SADEG elle est le distributeur exclusif dans le marché (elle dispose de la totalité de la clientèle).

- **Le chiffre d'affaires :**

Tableau 27: chiffre d'affaires Energie (en MDA)

Désignation	2017	2018	2019	2020
ELECTRICITE	3 988.52	4 022.58	4 346,30	4 151,23
GAZ	1 967.36	2 369.35	2 393,88	2 355,68
TOTAL	5 955.88	6 391.93	6 740,18	6506,91

Source : document interne de l'entreprise.

Le tableau ci-dessus présente le chiffre d'affaires de l'entreprise dans les années de 2017 jusqu'au 2020 où on constate une évolution stable du chiffre d'affaires dans les trois premières années, ce qui est un signe de l'amélioration de la performance de l'entreprise. Cependant l'année de 2020 a connue techniquement une légère baisse du chiffre d'affaires, qui est expliqué par la politique d'Etat imposée à l'entreprise durant la pandémie (covid-19).

3.2.2 Les indicateurs qualitatifs :

- **L'image de l'entreprise :**

La SADEG en tant que le distributeur exclusif de l'électricité de du gaz en Algérie, et pour faire face au changement (économique sociale technologique) ainsi pour maintenir sa position actuelle voire même renforcer sa position dans le marché algérien, elle porte une attention particulière pour son image et sa notoriété. Elle essaye de renforcer sa place actuelle, forger une bonne image, améliorer la qualité de service et renforcer la perception de ses clients.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

- **La satisfaction client :**

Afin de satisfaire les exigences de ses clients et améliorer la qualité de ses services la SADEG a mis un ensemble de dispositions et procédures parmi eux :

- Être à l'écoute de ses clients et traiter immédiatement leurs réclamations. (Service inspection).
- Baser sur les clients de grands comptes et renforcer le rythme de la relation avec eux.

3.3 Essai de l'évaluation de l'impact de la formation professionnelle sur la performance commerciale (questionnaire annexe 03 pour les cadres supérieures de la fonction commerciale) :

D'après notre investigation sur le terrain on a pu obtenir des réponses sur les interrogations suivantes :

1_ quel est le rôle et l'impact de la formation professionnelle dans la performance commerciale de l'entreprise ?

Les interrogés disent que la formation professionnelle continue de la SADEG est fondamentale dans l'application de la stratégie de l'entreprise, et que la performance commerciale ne peut se faire sans l'implication de la Formation, la nature de leur activité exige à la Formation professionnelle d'être sans cesse sur le terrain afin de maximiser la rentabilité du marché. Donc elle représente le moteur de la société qui assure sa pérennité et sa survie, et toute croissance ou décroissance en termes de résultats de la Formation affecte automatiquement l'activités des autres départements. En conséquent, de la Formation professionnelle à la performance commerciale de La SADEG.

2_ quel est la contribution de la formation professionnelle à la performance commerciale de l'entreprise ?

Selon les réponses des interrogés, la Formation professionnelle continue représente un apport principal en termes de performance et de contribution à l'amélioration de celle-ci.

La pratique de la formation et ses axes permet à l'entreprise de mieux adapter aux changements notamment au volet commercial.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

3_ En tant que responsable, quelle est l'importance de la formation professionnelle pour l'entreprise ?

Cette question, nous a permis de savoir à quel point la FPC est importante auprès de chaque personne interrogée, aussi de connaître la place qu'elle occupe au niveau de la SADEG.

Les interrogés ont répondu que la FPC représente un investissement majeur pour la SADEG, ceci est dû au fait que toute entreprise a deux manières d'interagir avec son environnement soit par sa force de vente ou bien à travers les actions commerciales. En l'absence d'actions marketing au sein de la SADEG, toute responsabilité de la performance commerciale de l'entreprise est due à la division de relation commerciale, à titre d'exemple ; elle garantir sa part de marché, sa notoriété, sa pérennité, et elle constitue le seul lien avec tout ce qui est externe de l'entreprise en général, et avec sa clientèle en particulier.

Selon les réponses reçues, nous constatons que la formation professionnelle continue représente la locomotive de la SADEG et sans elle rien ne peut se faire.

4- Comment jugez-vous la qualité de la formation fournie par l'entreprise et quelle est son impact sur la performance commerciale ?

Les interrogées ont jugé que la qualité de formation est acceptable parce que les formations sont souvent conformes aux besoins du personnel de la SADEG et même la fonction RH et le service formation sont toujours disposés à collaborer et trouver un terrain d'entente pour fournir une meilleure qualité de formation ; afin de combler le besoin de l'entreprise, et ainsi pour promouvoir la productivité et la performance commerciale.

5- disposez-vous d'un service de suivi qui permet la surveillance et la gestion de la formation (pendant et après la formation) ?

Les interrogés ont dit que la gestion et le suivi de formation concernant l'activité commerciale sont effectués par le directeur commercial en collaboration avec le DRH, le service formation et le responsable du développement de la relation client.

Suite une série de formations professionnelles dans l'activité commerciale, une réunion se tient pour évaluer ce que l'équipe commerciale a fait au cours de la formation à travers les rapports mensuelles et trimestrielles.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

Malgré que le suivi de la FPC parmi les tâches quotidiennes de chaque entreprise, ils manquent encore d'outils de contrôle afin d'évaluer précisément la formation.

3.4 synthèses :

D'après notre étude descriptive quantitative que nous avons menée au sein de la SADEG BBA nous pouvons synthétiser et faire ressortir le lien entre la formation professionnelle continue et la performance commerciale comme suit :

- La majorité des interrogés ont exprimé leurs besoins de formation et considèrent la formation comme un élément très utile, dont ils voient la formation comme étant une nécessité de développement personnel.
- Le personnel de la SADEG accorde une importance considérable à la formation professionnelle, qui est d'après eux un levé d'amélioration de la performance globale.
- Plusieurs enquêtés ont suivi une FPC plusieurs fois, ce qui témoigne que l'entreprise SADEG donne l'importance à la formation dans le but d'améliorer la performance commerciale.
- D'après les résultats on constate que la formation est nécessaire pour le développement personnel des employés, pour maîtriser les procédures et les actes de gestion, ce qui confirme les objectifs de la formation.
- À partir des indicateurs de performance de la SADEG nous déduisons :
 - L'entreprise est performante en termes d'évolution du nombre de clients notamment dans les deux dernières années
 - Par rapport à sa part de marché elle est extrêmement performante, parce que la SADEG est le distributeur exclusif dans le marché (monopole).

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

- D'après le résultat de l'enquête, la formation professionnelle est un élément primordial dans l'application de la stratégie de l'entreprise et c'est le moteur qui assure sa pérennité et sa survie.

3.5 recommandations :

Après avoir effectué l'analyse de résultat de la recherche que nous avons fait, nous pouvons suggérer les recommandations suivantes :

Il faut bien expliquer et déterminer les avantages de la formation professionnelle aux différentes employées. (Ne doit pas être superficiel).

Chercher à réaliser l'équilibre entre les besoins de la division commerciale et les formations proposées pour tenir une cohérence efficace au sein de l'entreprise.

Intégrer un service de contrôle dans la fonction commerciale afin de bien surveiller le déroulement de l'activité commerciale.

Il faut prendre en considération les besoins individuels de formation avant l'élaboration du plan de formation annuel.

Les supérieurs hiérarchiques doivent être impliqués dans la détermination des besoins de formation.

La restructuration de la fonction commerciale avec l'application des stratégies de pointe tout en intégrant les nouvelles technologies.

La mise en place d'un système de recrutement bien structuré pour renforcer le personnel de l'entreprise par des gens de compétence.

Chapitre N°03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)

Conclusion :

Les résultats de l'enquête que nous avons menée nous ont permis de comprendre comment la Formation professionnelle continue peut influencer et contribuer à la performance commerciale de la SADEG. Aussi ces résultats nous ont permis de faire une synthèse et arriver à proposer des suggestions et des recommandations afin d'améliorer la Formation professionnelle de la SADEG et sa performance commerciale.



Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale :

De ce travail, nous déduisons que la formation professionnelle continue est un investissement stratégique qui contribue à améliorer la qualité, la pertinence et la productivité. C'est une partie intégrante de la politique de gestion des ressources humaines, elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement, Sa mesure permet l'adaptation et le développement des compétences des travailleurs, ce qui pousse aussi l'évolution de la qualité de la performance.

La formation c'est le développement des compétences et de connaissances des employées, ce développement permet à l'entreprise de se positionner au niveau requis par l'environnement, L'internationalisation des marchés et être compétitivité à tous les niveaux.

Le présent travail de recherche que nous avons effectué avait pour ambition d'étudier et comprendre en profondeur le fonctionnement de système de la formation professionnelle et en d'autre part le concept de la performance commerciale au sein de la SADEG. Ceci est afin d'identifier et d'évaluer la formation professionnelle continue et son impact sur la performance commerciale de la SADEG/Sonelgaz (BBA) en regard de ses pratiques. Et aussi d'éclaircir la relation entre les deux.

À cet égard, nous avons essayé de clarifier l'interface et les différents angles de ce sujet, tout en tenant la complexité de ce dernier à travers l'analyse de la littérature de base liée à ces deux concepts, et à travers Analyse de terrain.

Afin de réaliser notre étude, nous avons mené une étude quantitative auprès des différents dirigeants et employés. Notre enquête consiste à la réalisation d'un questionnaire pour les différents niveaux de la SADEG, et une partie destinée uniquement pour les cadres supérieures de la SADEG, avec un échantillon de (52) personne. Aussi nous avons essayé d'évaluer la performance commerciale au sein de la SADEG avec des indicateurs de mesures quantitative et qualitative.

La conclusion de cette enquête combine les informations recueillies à travers notre enquête, la recherche théoriques et toutes les observations constatées au sein de l'entreprise. Nous soulignons également les points suivants :

Conclusion générale

Selon les résultats de l'enquête nous déduisons que la formation professionnelle c'est un moyen d'adaptation pour l'entreprise face aux changements permanents de l'environnement notamment au volet commercial. En effet la formation contribue à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise, et permet aux employés de bien maîtriser ses tâches commerciales en s'adaptant aux situations difficiles, afin d'avoir un service de qualité et améliorer la productivité de la société, Ce qui nous ramène à **confirmer** notre hypothèse ; **«il existe une relation de causalité entre la formation professionnelle continue et la performance commerciale.** ».

La formation professionnelle occupe une place très importante dans la SADEG et dans sa stratégie, elle considère la formation comme un investissement majeur au sein de l'entreprise, Tout comme la société mère groupe SONELGAZ. Ce dernier considère la formation professionnelle comme un élément essentiel qui ne peut être abandonné dans la stratégie globale de l'entreprise. Cela est évident dans la création de (l'IFEG). Et selon les réponses des responsables de la SADEG nous constatons que la formation représente la locomotive de la SADEG, Dans ce sens ; notre hypothèse **« la formation professionnelle continue est un volet indispensable dans la stratégie de la SADEG.** » est **confirmée.**

Il est important aussi de souligner que cette recherche comporte quelques limites à savoir :

La difficulté de communiquer avec les responsables, et la confidentialité des informations relative à notre sujet notamment dans l'activité commerciale.

La difficulté de faire des entretiens avec le directeur de la distribution et tous les cadres supérieures de la SADEG à cause du protocole sanitaire du covid 19.

Enfin, il faut dire que notre travail deviendra une source d'inspiration pour des futures recherches, c'est encore une première expérience.

Les idées présentées dans ce mémoire restent ouvertes à d'autres exploitations et d'autres travaux de recherches afin de perfectionner ou de compléter ce modeste travail. Et pourquoi pas, par nous même dans d'autres pistes de recherches.



Bibliographie

Bibliographie

Bibliographie :

Les ouvrages :

A.D. CHANDLER, « *Stratégies et structures de l'entreprise* », édition Organisation, paris,1989.

ASSELIN (F), entrepreneur forestier du Québec, édition Piéfort, Québec, 2010.

BLANC, (M-A), LE GALL, (M-P), *Toute la fonction commerciale*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, France 2012.

BLANC, (M-A), LE GALL, (M-P), *Toute la fonction commerciale*, édition, Dunod, Paris, 2006.

BLAUCHU (V) et TAIROU (A) « *Méthodologie du diagnostic d'entreprise* », édition l'harmattan, Paris, 2008, p133.

BURLAND (A), EGLEM (J. Y). MYKITA (P) « *Dictionnaire de la gestion*, Foucher », paris, 1995.

BUSSENAULT (C), PRETET (M) « *Economie de l'entreprise* », Vuibert, paris, 1996.

Carré P., Caspar P., *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Dunod, 2004, (cité par Parmentier (C), « *L'ingénierie de formation Outils et méthodes* », édition Eyrolles, Paris cedex 05, 2012.

CHANDLER (D), « *organisation et performance des entreprise* », Edition d'Organisation, Paris, 1992.

CHARES (Jean-Pierre), « *Guide pratique et outils de diagnostic* » Québec, 2002.

CHARPENTIER (Patricia), « *Organisation et gestion de l'entreprise* », Edition Nathan, Paris, 1997.

CHAUVAIN, (Corinne) : « *Concevoir un stage de formation* », édition ESF éditeur, les-Moulineaux Cedex,2012.

DEBOISLANDELLE, (H) « *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils* », édition Economica, Paris, 1994.

DORIATH, (B) et GOUJET (CH), « *gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », édition Dunod, Paris, 2002.

Bibliographie

KALIKA (Michel), « Structures d'entreprises, Réalités, Déterminants et performance », Edition Economica, Paris, 1998.

KHEMAKHEM, (A) : La dynamique du contrôle de gestion, édition DUNOD, 1992.

KOTLER (P), DUBOIS (B) : « *Marketing management* » édition Public union », 10^{ème}, paris, 2002.

KOTLER (P), DUBOIS (B), MANCEAU (D), « *Marketing Managent* », 10^{ème} édition, paris, 2000.

KOTLER (P), KELLER (K), et autres : « *Marketing management* », édition Pearson Educations, 12^{ème} édition, Paris, 2006.

LANGE (M), MOUTOT (J), « *Mesure la performance de la fonction commerciale* », édition d'organisation, paris 2008.

LE BOTERF (G), « l'ingénierie et l'évaluation de la formation », édition organisation.

LENDEVIE (J), LINDON (D), « *Mercator* », 6^{ème} édition, dollaz, paris.

LENDREVIE (J), LEVY (J) : « *théorise et nouvelles pratiques du marketing MERCATOR* », Dunod, 10^{ème} édition, Paris, 2012.

MACQUIN (A), « *Vendre, Stratégies, Hommes, Négociations* », édition Publi-union, paris, 1998.

MANUEL(L), MOUTOT (J, M), « *Mesurer la performance de la fonction commerciale* », édition d'organisation, 2008, Paris.

MARTORY, (B), CROZET, (D) : *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, Edition DUNOD, 5^{ème} Edition, 2002.

MEIGNANT, (Alain) « *manager la formation* » éditions liaison, Paris 1997.

MERDAN(N), « *Etude des projets d'investissement en Afrique centrale* » ,24 études de cas, l'Harmattan, Paris, 2009.

Bibliographie

MICHEL(BARABE), et OLIVIER (MELLER), Manageur, DUNOD, paris, 2006.

MICHEL, (Ferrary) : « Management des ressources humaines », édition Dunod, paris, 2014.

OUACHERINE, (H) et CHABANI, (H) : « guide de méthodologie de la recherche en science sociales », TALEB impression, Alger, 2013.

PENNAFORTE (A), GUIGNARD (J) et HERBINIER (J) : « Les fondamentaux de la GRH », édition Dunod, Malakoff, 2018.

RAHMANI.A « gestion des ressources humaines-la formation », in, direction des ressources humaines, direction générale de la sureté nationale, avril 2003.

Alain, Meignant, « manager la formation » 5eme édition liaisons, France 2001.

Loïc cadin, GRH pratique et éléments de théorie, édition Dunod, paris, 1997.

SOYER (jaques) « formation » édition organisation, Paris, 2002.

TAHON., (CH.), « *Evaluation des performances des systèmes de production* », Lavoisier, 2003.

THIERRY, (Ardouin) « « Ingénierie de formation pour l'entreprise », édition Dunod, Paris, 2003.

THIERRY, (Ardouin) « Ingénierie de formation », édition Dunod, Malakoff, 2017.

THIETAR. (R), COLL.(A) : « Méthodes de recherche en management », édition DUNOD, Paris, 2003.

VERNETTE (E), « *l'essentiel du marketing* », éditions d'organisation, 3 éditions, paris 2008.

Manuels :

PHILIPPE, (L) : méthodes et pratique de la performance, le guide de pilotage.

Les travaux universitaires

ABD EL GAFOUR « élaboration d'un tableau de bord prospectif », magistère, 2002.

BEKKI (Rachid), « la performance, un enjeu stratégique pour les institutions publique », Mémoire de Magistère en sciences commerciales, option management, université d'Oran-Es-senia.

BOUKELLAL (Mohammed), « Le rôle du système d'information marketing dans l'amélioration de la performance de l'entreprise », Mémoire de Magistère en sciences commerciales, option management, université d'Oran 02.

EMTIR, (Fatma Zohra) l'évaluation de la Formation en entreprise algériennes », thèse de doctorat en sciences commerciales, université d'Oran.

MAOUCHE, (Fatna Malika) « L'impact de la Formation Dans le Développement de L'Entreprise », thèse de doctorat en sciences commerciales, UNIVERSITE D'Oran.

MEFOUTE (B.A), « *Relation prestataires-client et performance des cabinets conseils* », mémoire DEPA,2000, ESSEC Douala.

MEKSEM, (Amine) « La formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes », thèse de doctorat en sciences commerciales, UNIVERSITE Mouloud MAMMERI DE TIZI OUZOU.

Les textes réglementaires

Journal officielle, n°89 du 31 décembre 1997.

Webographie :

<https://www.petite-entreprise.net/>.

<https://www.touch-sell.com> « *Comment améliorer la performance commerciale de mon équipe* ».

Jean Bernard DUCROU, hachette technique, 2008.

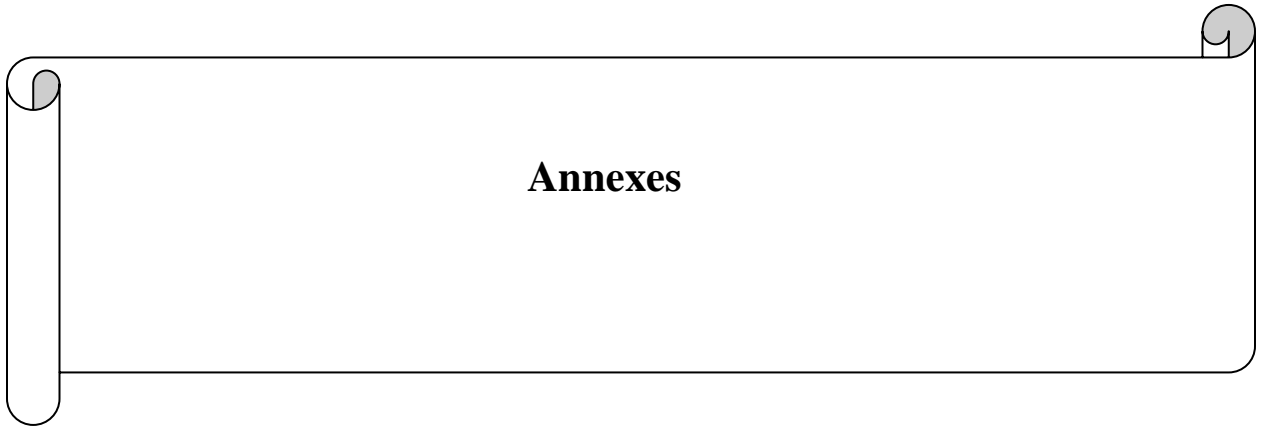
Le site de journal officiel, www.joradp.dz.

Bibliographie

Www. Labo-alg-90-PDF « code de travail ».

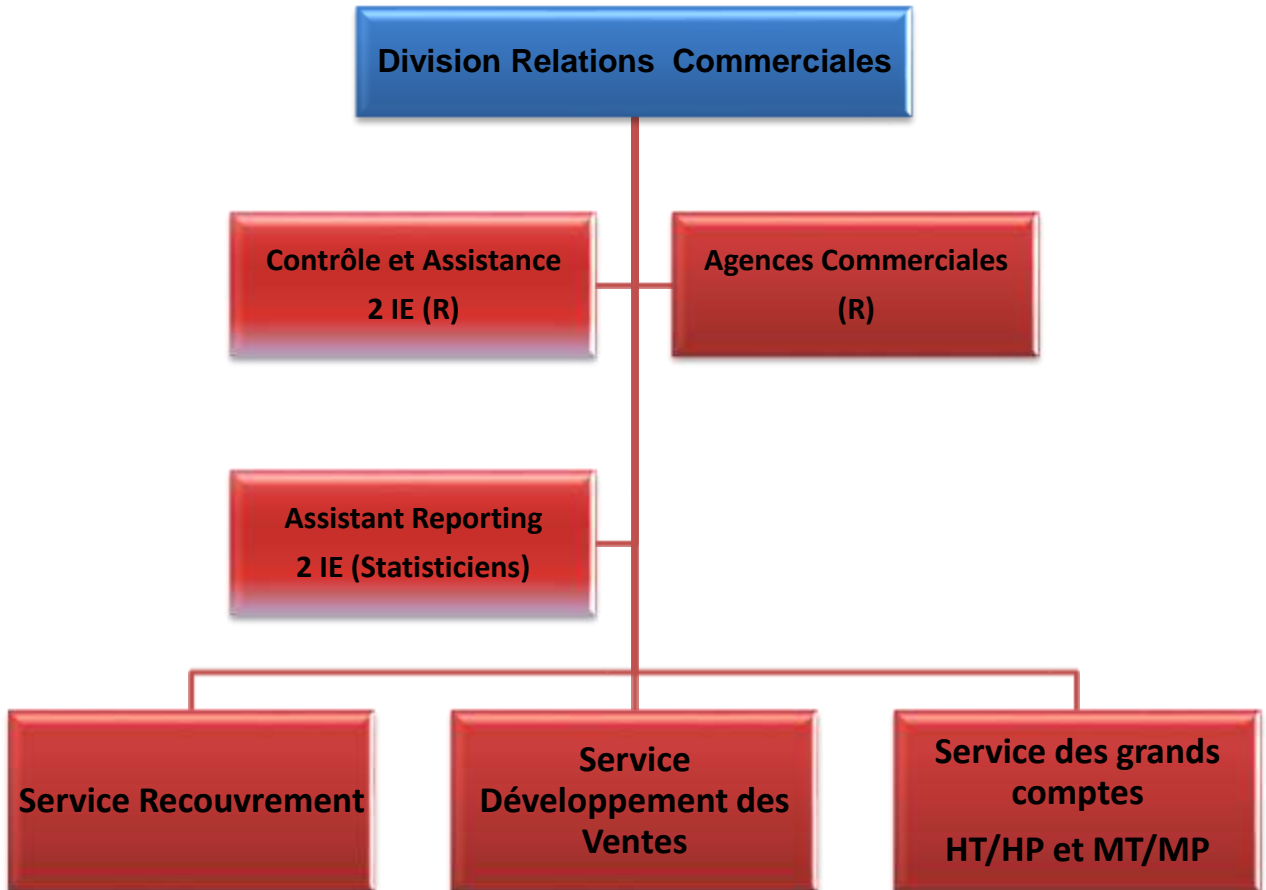
Autre :

AMRI MOUSSAOUI, « Le système de formation dans le développement des compétences ; l'expérience algérienne. » in Comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie, janvier, 2011.



Annexes

Annexe (01)



Annexe (02)



شركة توزيع الكهرباء والغاز

Société de distribution de l'électricité et du gaz

CONVENTION COLLECTIVE

De la formation professionnelle

Société de distribution de l'électricité et du gaz

Mis à jour de 2018

Article 113. La formation professionnelle est un des investissements prioritaires de la Société. Elle constitue le moyen privilégié de satisfaction de ses besoins en personnel qualifié, de valorisation et de développement de sa ressource humaine pour élever son niveau de qualification et de compétence exigé par les évolutions techniques, technologiques et de gestion.

Article 114. Les actions de formation développées dans la Société doivent concourir notamment : à la satisfaction des besoins en ressources humaines qualifiée dans les métiers de la Société, Page 15 sur 50 Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger.

À assurer l'élévation du niveau de connaissance de base des travailleurs,

À perfectionner les travailleurs pour leur permettre d'acquérir les connaissances et les savoir-faire nécessaires à la modernisation des techniques et de la technologie nécessaires au développement de la Société.

À développer les cultures scientifiques d'une part et économiques et sociales d'autres part, des travailleurs pour leur permettre de participer efficacement à la réalisation des objectifs de la Société.

À faciliter et préparer la promotion interne des travailleurs.

Article 115. Les projets de plan de formation, de perfectionnement et d'apprentissage ainsi que les projets de contrat de formation et d'apprentissage sont soumis au Comité de Participation conformément à la législation en vigueur et aux dispositions de la présente convention.

Article 116. Les actions de formation organisées par la Société sont définies comme suit :

1. La formation professionnelle spécialisée (FPS) est une action qui vise l'acquisition par le travailleur ou le futur travailleur (présalaire) d'une qualification professionnelle, pour occuper un poste de travail déterminé ou une fonction dans la Société.
2. Le perfectionnement professionnel (PF) est une action qui vise l'adaptation permanente du travailleur à son poste de travail y compris sur l'aspect langues (arabe, français, anglais.), pour améliorer ses performances et lui permettre d'être toujours au fait des évolutions techniques, technologiques et de gestion.
3. L'adaptation professionnelle des nouvelles recrues consiste pour nouvellement recrutés à suivre des actions d'enseignement et d'information dans le but de les préparer à occuper au mieux leur poste de travail. Les travailleurs.
4. Les cours par correspondance (CPC) sont un moyen d'enseignement à distance mis à la disposition du travailleur, en vue de lui permettre : • soit de concourir à une action de formation, soit de suivre une action de formation de niveau supérieur.
5. La formation promotionnelle est une formation qualifiante permettant aux travailleurs désireux de prolonger leur parcours professionnel dans un groupe socioprofessionnel.

Annexe (3)

Ecole des hautes études commerciales

Questionnaire :

Mesdames. Mesdemoiselles et messieurs.

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un master en sciences commerciales et science de gestion. Option management et entrepreneuriat .au sein de l'école des hautes étude commerciale EHEC. Intitulé « l'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale de l'entreprise ».

Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire à usage scientifique tout en vous garantissant l'anonymat de vos réponses.

Veillez cocher la ou les case (s) qui correspond (ent) à votre position.

Age :

Moins de 25 ans (25-35) ans (36-45) ans
(46-55) ans Plus de 55 ans

Sexe :

Masculin Féminin

Niveau scolaire :

Bac ou moins licence Master
Ingénieure Autre :

Catégorie socioprofessionnelle :

Agent d'exécution Agent de maîtrise
Cadre Cadre supérieure

Autre :

Ancienneté :

Moins de 2 ans Entre 2 ans et 5 ans Plus de 5 ans

1/ les formations professionnelles continues en cours de carrière professionnelle sont pour vous :

Très utile ? Plutôt utile ? Inutile ?

2/ Avez-vous ressenti le besoin d'être formé ?

Oui Non

Pourquoi ?

3/ comment considérer votre besoin de formation ?

Nécessite de développement personnel

Obtention d'une prime

Obtention d'un poste supérieure

Autre

4/ Est-ce que vous avez déjà bénéficié d'une formation professionnelle ?

Oui Non

Si « oui » combien de fois :

Une fois entre (1-3) fois Plus de 3 fois

5/ Vous a-t-elle communiqué l'objectif de cette formation ?

Oui Non

6/ Quels sont les lieux de votre formation :

Le lieu de travail centre de formation (IFEG) L'étranger

Autres :

7/ Quelle a été la période de la formation ?

Moins d'un mois Entre (1-3) mois

Entre (3-6) mois plus de 6 mois

8 / Comment vous avez été choisi pour participer à cette formation ?

Une initiative personnelle Une obligation de la hiérarchie

9/ Que pensez-vous de la durée de formation ?

Courte très courte

Moyennement courte Longue

10/ La documentation remise était-elle suffisante ?

Satisfait très satisfait

Peu satisfait pas du tout satisfait

11/ A votre avis, quels sont les objectifs prioritaires des salariés en suivant une formation professionnelle ?

L'adaptation au changement Le développement commercial

Maitriser les procédures de gestion l'augmentation de salaire

12/ Après avoir reçu la formation considérez-vous que votre performance a

Améliorée ? Forte amélioration ? Pas de changement ?

13/ Considérez-vous que votre comportement (savoir-être) s'est :

Amélioré forte amélioration Pas de changement

14/ Selon vous les objectifs de la formation ont-ils atteints ?

Un peu largement Pas du tout

15/ Si vous êtes satisfait. Situez le niveau de satisfaction ?

1.....2.....3.....4.....5

Raison de satisfaction :

Une meilleure maitrise de votre poste de travail

L'acquisition de connaissances générales

Une pause par rapport à l'intensité du travail

Autres :

Si vous n'êtes pas satisfait. Quelles sont vos raisons ?

16/ Pensez-vous que la formation proposée par votre entreprise était bénéfique et efficace pour la performance commerciale ?

Oui

Non

17/ La formation vous a-t-elle permis de mieux maîtriser vos tâches commerciales ?

Toujours

Rarement

Souvent

Jamais

18/ Appliquez-vous les connaissances acquis lors des formations dans vos activités ?

Toujours

Rarement

Souvent

Jamais

19/ pensez-vous que la formation suivie vous a rendu plus compétent et plus opérationnel dans votre travail ?

Oui

Non

20/ Que pouvez-vous nous dire de plus à propos de l'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Partie consacrée uniquement aux cadres supérieurs de la SADEG

(Essai de l'évaluation de l'impact de la formation professionnel sur la performance commerciale).

1_ quel est le rôle et l'impact de la formation professionnelle dans la performance commerciale de l'entreprise ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2_ quel est la contribution de la formation professionnelle à la performance commerciale de l'entreprise ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3_ En tant que responsable, quelle est l'importance de la formation professionnelle pour l'entreprise ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4- Comment jugez-vous la qualité de la formation fournie par l'entreprise et quelle est son impact sur la performance commerciale ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

5- disposez-vous d'un service de suivi qui permet la surveillance et la gestion de la formation (pendant et après la formation) ?

.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Merci pour votre coopération

Préparé par : BOUGUERRA Aimen

Table des matières

Remerciement	4
Résumé :	6
Liste de tableau :	8
Liste de figures :	9
Liste des sigles et abréviations :	11
Sommaire	12
Introduction générale :	1
Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la formation professionnelle continue	5
Section 01 : les fondements de la formation	7
1.1 La formation :.....	7
1.2 L'évolution de la formation :.....	7
1.3 Les objectifs de la formation :.....	8
1.3.1 Individuels :	9
1.3.2 Organisationnels :	9
A/ les objectifs de performance :.....	9
B/ les objectifs pédagogique :	10
C/ les objectifs de transfert :.....	10
D/ les objectifs opérationnels :.....	10
1.4 Typologies de formation professionnelle :.....	10
1.4.1 Formation d'adaptation professionnelle	10
1.4.2 La formation de professionnalisation	10
1.4.3 La formation d'engagement	11
1.4.4 La formation de régulation socioprofessionnelle	11
1.5 Les Enjeux de la formation dans l'entreprise	11
1.6 Les acteurs de formation	12
1.6.1 Les employeurs	12
1.6.2 Les Formateurs et les Consultants	12
1.6.3 Les gestionnaires	13

1.6.4	L'état législateur.....	13
1.6.5	Les syndicats.....	13
1.6.6	Les autres intermédiaires.....	13
Section 2 : la politique de la formation.....		14
2.1	Définition :	14
2.2	Les objectifs de la politique de formation	16
2.2.1	Connaître l'organisation et développer une politique de communication :	16
2.2.2	Développer une dimension particulière.....	16
2.2.3	Assurer le développement personnel et culturel :	16
2.2.4	Développer le travail d'équipe et l'intégration dans l'organisation :.....	16
2.2.5	Assurer la promotion des personnels et élever le niveau général des connaissances :	16
2.2.6	Assurer la compétence et la qualification des personnels :.....	17
2.2.7	Améliorer l'efficacité des services :.....	17
2.2.8	Mettre en place ou renforcer une démarche qualité :.....	17
2.3	Les facteurs d'élaboration de la politique :.....	18
2.3.1	Le marché, le produit, la concurrence :	18
2.3.2	La technologie :.....	18
2.3.3	L'organisation :	18
2.3.4	Le management ou animation hiérarchique :.....	18
2.3.5	Etat des ressources humaines :.....	18
2.3.6	Situation sociale :.....	18
2.3.7	Environnements sociogéographiques :.....	19
2.4	Les moyens à mettre en œuvre pour une politique de formation.....	19
2.4.1	les moyens humains :.....	19
2.4.2	les moyens financiers :	19
2.5	l'élaboration de la politique de formation.....	19
2.5.1	Identification et analyse des besoin :	19
2.5.2	les trois niveaux d'analyses des besoins.....	25
2.5.2.1	L'analyse des besoins au niveau individuel :	25
2.5.2.2	L'analyse des besoins au niveau de l'organisation.....	25
2.5.2.3	L'analyse des besoins au niveau stratégique :	26
2.5.3	le choix de formation.....	26

2.5.4	le plan de formation	26
2.5.4.1.	La réalisation du plan de formation :	29
2.6	suivi et l'évaluation de la formation	29
2.6.1	Le suivi de la formation :	29
2.6.2	L'évaluation de la formation :	29
2.7	Diagnostic de la politique de formation.....	29
Section 3 : Processus de la FPC et son évolution en Algérie.....		30
3.1	La formation professionnelle dans l'entreprise Algérienne :	30
3.2	les évolutions historiques et les aspects juridiques de la FPC :	30
3.2.1	La formation dans les années 60 et 70 :	30
3.2.1.1	Les aspects juridiques :	31
3.2.2	La formation dans les années 80 :	31
3.2.2.1	Les aspects juridiques :	32
3.2.3	La formation dans les années 90 :	33
3.2.3.1	Les aspects juridiques :	33
3.3	Etat des lieux de la formation en Algérie :	35
Chapitre 02 : La performance commerciale.....		38
Section 01 : Généralités sur la performance.....		40
1.1	Le concept de la performance :	40
1.2	Définition de la performance.....	40
1.3	Identification des sources de la performance :	42
1.3.1	: Les sources internes :	42
1.3.2	: Les sources externes :	42
1.4	La performance et notions voisines	43
1.4.1	L'efficacité :	43
1.4.2	L'efficience :	44
1.4.3	L'effectivité :	44
1.5	Les caractéristiques de la performance.....	45
1.6	Types de performance.....	46
1.6.1	La performance économique :	46
1.6.2	La performance sociale :	47
1.6.3	La performance organisationnelle :	48

1.6.5	La performance stratégique :	49
1.6.6	La performance commerciale :	49
1.7	Mesure de la performance	49
1.7.1	Identification des niveaux de mesure de la performance :	50
1.7.2	Les objectifs de la mesure de la performance :	51
Section 02 : Généralité sur la fonction commerciale		52
2.1	Définition de la fonction commerciale	52
2.2	L'historique de la fonction commerciale	53
➤	Phase 1 : la croissance	53
➤	Phase 2 : la maturité concurrentielle	54
➤	Phase 3 : l'optimisation concurrentielle	54
2.3	Les enjeux de la direction commerciale dans l'entreprise :	56
2.3.1	Développer le chiffre d'affaires et les marges :	56
2.3.2	Développer la productivité commerciale :	56
2.3.3	Accroître les compétences des équipes :	57
2.4	La Relation de la fonction commerciale avec les autres fonctions de l'entreprise	57
2.5	Les Avantages et les limites des organisations commerciales traditionnelles	58
2.6	Les métiers de la fonction commerciale	59
2.6.1	Une nouvelle logique de vente :	59
2.6.2	Une modification des métiers de la fonction commerciale :	59
2.6.3	Un nouveau type de vendeurs le commercial grands comptes :	59
2.6.4	les métiers du management commercial :	60
2.6.5	Les métiers de la direction commerciale :	60
2.7	La stratégie commerciale	61
2.7.1	Le contenu d'une stratégie commerciale	61
Section 03 : la performance commerciale		62
3.1	Définition de la performance commerciale	62
3.2	Les principaux leviers de la performance commerciale	63
3.3	Les déterminants de la performance commerciale	64
3.4	Les indicateurs de la performance commerciale	65
3.4.1	les indicateurs quantitatifs :	66
•	Le chiffres d'affaires	66

•	La part de marché.....	67
•	La marge commerciale.....	69
•	Quantité vendue.....	69
•	Le nombre de nouveaux clients.....	69
3.4.2	les indicateurs qualitatifs :.....	70
•	La satisfaction du client.....	70
•	L'image de l'entreprise.....	71
•	Les attentes clients.....	71
3.4.3	les caractéristiques des indicateurs.....	71
Chapitre 03 : L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale au sein de la (SADEG-SONELGAZ)		
		74
Section 01 : Présentation générale de l'entreprise SADEG / Sonelgaz.....		
		76
1.1	Présentation de groupe SONELGAZ	76
1.1.2	Historique de l'entreprise	76
1.1.3	Missions du groupe SONELGAZ	78
1.2	Présentation de l'entreprise d'accueil SADEG (Concession de Distribution de Bordj Bou Arreridj).....	78
1.2.1	les missions de SADEG	79
1.2.2	Situation géographique et l'effectif de SADEG	79
1.2.3	L'organisme de SADEG	81
1.2.4	Les principes divisions de SADEG.....	81
1.2.4.1	La direction :.....	82
1.2.4.2	attachés communication	82
1.2.4.3	Ingénieur Sécurité (HSE).....	82
1.2.4.4	secrétaires de direction	82
1.2.4.5	Divisions des techniques électricité	82
1.2.4.6	La division techniques gaz.....	82
1.2.4.7	Divisions administration marché	82
1.2.4.8	Divisions finance comptabilité.....	83
1.2.4.9	Division exploitation des systèmes d'information	83
1.2.4.10	Service affaires juridiques	83
1.2.4.11	Division ressources humains	83

1.2.4.12 Divisions relation commerciale	83
1.2.5 Les données générales de SAGEG/ BBA	84
1.3 Le rôle de la formation professionnelle continue au niveau de la SADEG-Sonelgaz.....	84
1.3.1 l'organisation de la fonction formation :	84
1.3.1.1 la direction des ressources humaines :	84
1.3.1.2 le service formation	84
1.3.2 présentations de L'Institut de Formation en Électricité et Gaz IFEG-Spa	85
1.3.2.1 les missions de l'IFEG :	86
1.3.2.2 Les forces de l'IFEG	86
1.3.2.3 Les Valeurs de L'IFEG	86
1.3.3 les types de formation	86
1.3.3.1 Formation dans le domaine technique.....	87
1.3.3.2 Formation dans le domaine de la Gestion et du Management :	87
1.3.4 le rôle de la formation professionnelle sur la performance commerciale :	88
1.3.5 la convention collective de la FPC au sein de la concession de distribution.....	88
Section 02 : cadre méthodologique	89
2.1 Méthodologie de recherche :	89
2.2 Le choix du thème :	89
2.3 L'objectifs de l'enquête :	90
2.4 Méthode de collecte de données :	90
2.4.1 L'observation :	90
2.4.2 L'analyse documentaires : (document fournit par La SADEG) :	91
2.4.3 Le questionnaire :	91
2.4.3.1 L'architecture du questionnaire :	91
2.5 Le déroulement de l'enquête sur le terrain.....	92
2.6 L'échantillonnage	92
2.7 La méthode de traitement des données	92
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats du questionnaire.....	93
3.1 présentation et analyse des résultats.....	93
3.1.1 caractéristique démographique de l'échantillon :	93
3.1.2 l'apport de la formation dans la carrière des employées :	97
3.1.3 les attentes des employés en matière de formation :	98

3.1.4 Etat du lieu de la formation :	100
3.4.5 l'appréciation des enquêtés par rapport aux actions de formation :	102
3.4.6 l'apport des formations par rapport aux attentes des employés :	104
3.4.7 l'impact de la Formation professionnelle sur la performance commerciale de SADEG :	108
3.4.8 l'Appréciation des collaborateurs de l'impact de la formation professionnelle sur la performance de la SADEG (Question numéro 20).	111
3.2 Essai de l'évaluation de la performance commerciale au sein de la SADEG :	112
3.2.1 Les indicateurs quantitatifs :	112
3.2.2 Les indicateurs qualitatifs :	114
3.3 Essai de l'évaluation de l'impact de la formation professionnel sur la performance commerciale (questionnaire annexe 03 pour les cadres supérieures de la fonction commerciale) :	115
3.4 synthèses :	117
3.5 recommandations :	118
Conclusion générale :	121
Bibliographie :	124
Annexes :	130