

## **L'effet de la formation sur la performance des employé de la banque, cas d'étude la CNEP.**

### **The effect of training on the performance of bank employees, case study CNEP bank.**

**HOBAR Mohamed Akram<sup>1\*</sup>, ABADLI Riad<sup>2</sup>  
BOUCENNA Mohamed Ridha<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Université Oum El Bouaghi, Email: akram252007@yahoo.fr

<sup>2</sup> Université Oum El Bouaghi, Email : abadliriad@gmail.com

<sup>3</sup> Université Oum El Bouaghi, Email:boucennamedridha@gmail.com

Date de réception: 14/4/2022

Date de révision:17/4/2022

Date d'acceptation:9/12/2022

#### **Résumé**

La mondialisation a accentué la concurrence, afin d'assurer leur pérennité les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance de ressources humaines. L'efficacité de ces derniers est perçue comme une source majeure d'avantage concurrentiel et un facteur clé du succès. Ainsi, pour améliorer la performance de l'organisation, la gestion des ressources humaines doit investir dans son capital humain pour développer ses compétences en mettant en œuvre des techniques modernes, telles que la formation. Ce travail analyse l'effet de la formation sur la performance des employés dans le secteur bancaire algérien. En examinant les mécanismes d'intervention créatifs et motivationnels de la formation qui conduisent à l'amélioration des performances des employés. L'étude qualitative réalisée dans un cadre exploratoire est adoptée dans cette recherche visant à évaluer les effets de la formation sur la créativité et par conséquent sur leur performance. Les résultats de cette enquête donneront une idée sur l'importance de la formation dans le secteur bancaire algérien, ses effets, et ses implications sur la performance des employés.

**Mots clés :** formation, banque, performance, productivité, employés de banque.

#### **Abstract**

Globalization has accentuated competition, so in order to ensure their sustainability companies are increasingly aware of the importance of human resources. The effectiveness of the latter is perceived as a major source of competitive advantage and a key factor of success. Thus, to improve the performance of the organization, human resources management must invest in its human capital to develop its skills by implementing modern techniques, such as training. This work analyzes the effect of training on employee performance in the Algerian banking sector. By examining the creative and motivational intervention mechanisms of training that lead to the improvement of employee performance. The qualitative study carried out in an exploratory framework is adopted in this research to assess the effects of training on creativity and consequently on their performance. The results of this investigation will give an idea on the importance of training in the Algerian banking sector, its effects, and its implications on the performance of employees.

**Keywords :** training, bank, performance, productivity, bank employees.

\* Auteur correspondant

## **1. Introduction:**

Depuis la crise financière des sub-primes, les entreprises évoluent dans un environnement incertain. Elles ont été amenées à réorganiser leurs activités de façon continue à chaque fois que les conditions changent. Pour être compétitives sur le marché innovant, l'entreprise doit se mettre au moins au même niveau des autres entreprises. Les entreprises sont conscientes de leur besoin de disposer d'un personnel bien formé, qualifié et fiable, d'autant plus que les capacités en matière de ressources humaines sont considérées comme des avantages concurrentiels distinctifs et inimitables. Ainsi, les gestionnaires investissent de plus en plus dans leur capital humain en essayant d'améliorer leurs capacités et leurs connaissances, et de les aider à acquérir de nouvelles compétences.

Des employés instruits et compétents sont essentiels pour que les entreprises puissent maintenir leur position concurrentielle dans cet environnement turbulent (Huang, 2001). Par conséquent, les responsables des ressources humaines sont invités à exploiter les pratiques actualisées en matière de ressources humaines qui peuvent contribuer au développement de leur capital humain. À cet égard, Travis et Lane (2006) expliquent que les entreprises doivent mettre en œuvre des techniques actualisées pour réussir dans cette économie de la connaissance en pleine expansion et pour maintenir leur position sur un marché aussi dynamique. Par conséquent, les entreprises intègrent aux pratiques commerciales traditionnelles des interventions personnalisées, telles que des séances de coaching visant à combler les besoins personnels des employés et les lacunes individuelles. Ces pratiques de coaching interactives visent à motiver et à inciter les employés à prendre des initiatives et à prendre des décisions. Lorsque les employés sont motivés, ils deviennent plus productifs et améliorent les performances de l'organisation (Nohria et al., 2008). À la fin des interventions de coaching, les employés se sentent plus confiants et plus conscients de leurs capacités et de leur potentiel accrus. Cette confiance acquise permet aux coachs d'être plus audacieux, ce qui les amène à être plus participatifs et à proposer des solutions innovantes pour résoudre les problèmes. Les sessions de coaching sont bénéfiques pour l'organisation à plusieurs niveaux : elles encouragent l'émergence d'idées créatives et la

génération d'alternatives qui ne peuvent que conduire à un progrès organisationnel plus rapide ; elles améliorent le processus décisionnel ; elles facilitent la réalisation des objectifs et des buts du département et de l'organisation (Witherspoon et White, 1996). Cette créativité induite a de fortes chances d'avoir un effet positif sur les performances des employés et d'améliorer le fonctionnement de l'organisation, étant donné que les innovations sont considérées comme fondamentales et essentielles pour la prospérité et la réussite de l'organisation puisqu'elles conduisent à une amélioration de la productivité et à une plus grande satisfaction des employés (Cho et Pucik, 2005). Les résultats organisationnels s'amélioreront par la suite, ce qui renforcera les performances globales de l'entreprise. Pour améliorer les performances des employés et acquérir un avantage concurrentiel distinct sur le marché, les entreprises ont recours à des séances de coaching. Ces sessions personnalisées conduisent à l'amélioration des performances organisationnelles par le développement du capital humain. Cette notion est encore renforcée par Rock et Donde (2008) qui estiment que le coaching est l'art de l'amélioration des performances. Cependant, et malgré la popularité mondiale du coaching, il y a un manque d'études internationales explorant l'effet du coaching sur la performance des employés et une absence de telles recherches sur le marché algérien, et plus particulièrement dans le secteur bancaire algérien. Cela se justifie par le fait que le coaching est encore considéré comme une pratique naissante puisqu'il a été récemment introduit dans le contexte algérien. La rareté des études en Algérie dans ce domaine est la raison principale de cette enquête qui vise à combler le vide existant dans ce domaine. Par conséquent, cette étude examine certaines des principales variables médiatrices reliant le coaching aux performances, à la créativité et à la motivation des employés. Le contexte du secteur bancaire algérien est réputé pour être l'un des secteurs bancaires les moins dynamiques dans le nord africain et la région MENA. L'instabilité politique a entraîné l'Algérie dans une période difficile et dans les années 1990. Avec l'application du plan d'ajustement structurel imposé par le FMI, dans cette période le secteur bancaire algérien était confronté au plus grand défi économique, social et politique de son histoire. La flambée des prix du pétrole au début des années 2000 a soulagé le système bancaire. Cette situation ne perdure pas longtemps, les prix chutent et la situation se

complice. Dans ces conditions, les banques algériennes sont contraintes d'être plus compétitives et ce, en investissant dans l'un de leurs principaux atouts et source d'avantage compétitif : leurs ressources humaines. Compte tenu de ces circonstances et de cet environnement compétitif, l'intervention du coaching est devenue une pratique essentielle en matière de ressources humaines puisqu'elle aide les banques à développer leurs capacités en matière de ressources humaines et à compenser les carences en compétences humaines. Il convient de noter ici qu'à partir de la fin des années 1990 et la crise financière japonaise de 1997, les secteurs bancaires du monde entier ont reconnu la nécessité du capital humain dans leurs organisations. C'est la raison pour laquelle les ressources humaines sont de plus en plus perçues comme un avantage concurrentiel fiable et comme une source de compétence et d'efficacité. Ce changement n'est que la conséquence de l'évolution des paradigmes de la GRH et de la pensée novatrice introduite dans le domaine managérial.

## **2. Revue de littérature**

### **2.1 L'utilité de la formation pour les employés du secteur bancaire**

De nombreuses études ont tenté d'explorer l'utilité de la formation sur le rendement au travail (Cabrera, Collins, & Salgado, 2006 ; Lok & Crawford, 2001 ; Roca-Puig, Beltrin-Martin, Escrig-Tena, & Bou-Llusar, 2005). Kelidbari, Dizgah et Yusefi (2011) mettent en lumière le lien entre l'engagement organisationnel et l'amélioration des performances des employés. L'engagement des employés envers leur organisation augmente à mesure que les gestionnaires cherchent à améliorer les résultats et les performances de leurs employés (Khan, Ziauddin, & Ramay, 2010). Des études ont montré que lorsque le lien psychologique entre l'organisation et ses employés est amélioré, les objectifs sont mieux atteints (Mowday & McCade, 1979). Une personne très engagée fera preuve de bonnes intentions pour rester dans l'organisation pour laquelle elle travaille et visera une performance professionnelle élevée. L'enthousiasme et la loyauté envers l'organisation prennent forme dans les efforts investis dans les tâches assignées. En conséquence, l'employé fera preuve d'une attitude positive et respectera les règlements, les principes et les objectifs de l'entreprise (Allen & Meyer, 1990). Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002) affirment qu'un employé engagé a une grande confiance dans l'organisation

pour laquelle il travaille, ce qui peut se traduire par de meilleures performances. L'engagement organisationnel consiste en une relation forte envers l'organisation dans laquelle les employés sont prêts à faire de nombreux sacrifices pour la prospérité et le succès de leur organisation (Jamal, 1985 ; Testa, 2001). Pour assurer le succès et la prospérité de l'organisation pour laquelle ils travaillent, les employés recherchent de nouvelles techniques de travail, et ils acquièrent de nouvelles compétences afin d'en faire bénéficier l'organisation. Un engagement encore plus important améliore les résultats des employés (Angle & Perry, 1981). En outre, et dans une étude récente publiée par Yeh et Hong (2012), "l'engagement organisationnel peut améliorer les performances des employés et augmenter la compétitivité globale de l'organisation" (p. 50).

## **2.2 Les conséquences de la formation sur la productivité du personnel de la banque**

Dans les organisations modernes, l'apprentissage du capital humain a suscité beaucoup d'attention. Pour faire face à l'environnement commercial agressif, les organisations encouragent l'apprentissage des employés afin de rester compétitifs sur le marché. La direction sélectionne et maintient des employés qualifiés et fournit ainsi une meilleure assistance et un environnement commercial favorable (Park, 2007). L'apprentissage des employés est souvent appelé apprentissage organisationnel. Il met l'accent sur l'acquisition des connaissances des employés au sein de l'organisation et sur l'application de ces connaissances dans les pratiques quotidiennes (Lundberg, 1995). L'apprentissage organisationnel nécessite des moyens permettant de transférer facilement les connaissances et de partager les informations. Ainsi, il permet aux employés de surmonter les problèmes liés aux tâches et d'approfondir leurs connaissances dans des domaines spécifiques (Abel, 2008). Ortenblad (2001) identifie trois dissimilitudes fondamentales entre l'organisation apprenante et les concepts d'apprentissage organisationnel. Premièrement, une organisation apprenante est une structure organisationnelle alors que l'apprentissage organisationnel se concentre sur les pratiques. Deuxièmement, l'apprentissage organisationnel implique des pratiques qui augmentent le développement de l'apprentissage des individus, alors que l'organisation apprenante se

concentre davantage sur les outils qui favorisent l'apprentissage (EasterbySmith & Araujo, 1999). Troisièmement, l'apprentissage organisationnel vise principalement les universitaires, contrairement à l'organisation apprenante qui est orientée vers les praticiens. En bref, l'apprentissage organisationnel est induit par des pratiques qui visent à développer les employés au sein d'une organisation, alors que les organisations apprenantes sont des formes organisationnelles spécifiques qui tentent de tirer profit de l'apprentissage organisationnel. Ainsi, l'apprentissage organisationnel est mis en avant dans cette recherche puisque l'étude examine l'effet du coaching sur l'apprentissage des employés. L'apprentissage se produit lorsque les individus comprennent des sujets liés au travail dans une perspective plus rationnelle. Selon Argyris et Schön (1978), l'apprentissage est la création, l'essai et le réarrangement d'un type spécifique de connaissances. Pour Jarvis, Holford et Griffin (2003), l'apprentissage permet aux employés de tirer profit de leurs expériences et d'appliquer les connaissances acquises à la réalisation des objectifs. L'apprentissage a une incidence sur le développement de l'organisation, notamment parce qu'il stimule la créativité, la transformation et la production de résultats (Lang & Wittig-Berman, 2000). Parker (2007) définit l'apprentissage comme "un comportement adaptatif qui peut influencer les modèles mentaux et canaliser des réponses nouvelles et créatives au changement" (p. 6). Lankau et Scandura (2002) considèrent l'apprentissage des employés comme un moyen d'améliorer les compétences par le biais de relations de développement. Les études établissant un lien entre le coaching et l'apprentissage des employés ne sont pas nombreuses. Bien que l'apprentissage soit une partie essentielle du processus de coaching, les recherches l'associant au processus de coaching ne constituent qu'une petite partie de la littérature sur le coaching (Griffiths & Campbell, 2009). Pour Griffiths (2005), le coaching est un modèle d'apprentissage efficace ; c'est pourquoi Griffiths et Campbell (2009) reconnaissent un processus à trois voies pour que l'apprentissage se fasse par le biais du coaching, et qu'il comprenne la découverte, l'application et l'intégration. Park (2007) affirme que le coaching a un impact direct sur l'apprentissage personnel. Le coaching induit l'apprentissage des employés par une communication ouverte, un retour d'information clair, une relation fiable

entre le coach et la personne coachée, et un transfert de connaissances. C'est dans ce contexte que Beattie (2002) considère qu'un comportement spécifique du coach induit l'apprentissage de l'employé. Selon Ference (2001), un coach encourage l'apprentissage en interrogeant les employés sur les moyens appropriés pour atteindre les objectifs assignés, en les informant des diverses tactiques pour atteindre ces objectifs, en permettant aux personnes coachées d'approuver les stratégies, en déterminant la tactique particulière et en évaluant les résultats. Pour qu'il y ait apprentissage, les employés doivent être tenus personnellement responsables des résultats (Stener, 2007).

### **2.3 La relation entre la formation et la performance des salariés de la banque**

En raison de la concurrence mondiale, les performances d'une entreprise dépendent des connaissances et des compétences acquises par ses employés ainsi que de sa capacité à apprendre de ses interfaces avec l'environnement (Luntrar, 2011). Des études exhaustives confirment que l'apprentissage des employés, qui améliore leurs performances, est essentiel pour la survie des organisations (Dirani, 2007). Selon Jones (2000), l'apprentissage organisationnel est essentiel pour l'amélioration des performances. Lorsque l'apprentissage est régulièrement induit, les performances des employés sont améliorées, tout comme la confiance en soi et l'engagement au travail (Skerlavaj, 2006). Si l'apprentissage et le développement des employés servent à améliorer les compétences individuelles (Tjepkema & Verheijen, 2005), ces mêmes employés ont besoin de se sentir appréciés et de sentir que l'entreprise à laquelle ils appartiennent leur ouvre la voie vers l'apprentissage de nouvelles compétences et leur apporte une valeur ajoutée lorsqu'il s'agit d'améliorer leurs connaissances. À l'inverse, lorsque les employés ont le sentiment de ne pas évoluer, ils recherchent des opportunités d'emploi à l'extérieur où ils peuvent développer davantage leurs compétences (Rodriguez, 2008). Newman (2008) explique que l'apprentissage augmente la perception que les employés ont d'eux-mêmes, induit des processus créatifs et convertit les connaissances en de meilleurs résultats et en une performance accrue. En outre, le développement des connaissances par l'apprentissage des employés facilite le changement dans

l'organisation, améliore les performances et, par conséquent, crée et maintient l'avantage concurrentiel de l'entreprise (Abdul, 2013 ; Calantone, Cavusgil et Zhao, 2002 ; Rowden, 2001). En outre, Hult, Hurley et Knight (2004) affirment que l'apprentissage organisationnel est un antécédent majeur et une influence clé sur la performance organisationnelle. Sur la base de la littérature susmentionnée, l'apprentissage des employés améliore leurs performances.

### **3. Méthodologie de l'étude**

Cette recherche vise à étudier les effets du coaching sur la performance des employés dans le secteur bancaire algérien. En raison de la sensibilité des données dans le secteur bancaire, une étude exploratoire est nécessaire pour étudier l'importance du coaching par rapport à la performance des employés de banque. En outre, la nécessité d'entreprendre cette enquête exploratoire est née du manque de littérature sur le développement et la croissance des ressources humaines.

L'objectif de cette recherche qualitative est d'examiner l'effet du coaching sur la performance des employés de la CNEP en Algérie tout en mettant en évidence l'engagement et l'apprentissage comme résultats du coaching conduisant à une meilleure performance. En outre, étant donné que les entreprises d'État dominent le secteur bancaire algérien, les pratiques et les informations administratives sont gardées privées. Cela représente une limitation majeure pour la recherche actuelle, ce qui donne une raison supplémentaire d'utiliser la recherche qualitative. Étant donné la difficulté d'accéder aux banques et à leurs données, une enquête approfondie de la situation semble être le choix le plus approprié. Par conséquent, la réalisation de plusieurs études de cas s'est avérée être la meilleure méthodologie pour que les résultats soient considérés comme plus convaincants et conduisent ainsi à une enquête plus solide et crédible (Herriot & Firestone, 1983), sachant qu'une étude de cas est une exploration expérimentale approfondie d'un phénomène actuel étudié dans un cadre réel (Yin, 2009). Ainsi, cette approche peut représenter une contribution substantielle à la connaissance et un terrain fertile pour des études ultérieures dans ce domaine.



**3.1 Communauté d'étude :** La communauté d'étude était constituée des employés de la banque CNEP, où 31 réponses ont été compilées, par la distribution d'un questionnaire électronique.

**3.2 Caractéristiques de l'échantillon de l'étude :**

Voici une présentation des caractéristiques de l'échantillon d'étude selon les données personnelles et fonctionnelles.

**Tableau 01 : Données personnelles et fonctionnelles de l'échantillon d'étude**

Données personnelles	Valeurs				
Sex	Msculin <b>67.7%</b>			Féminins <b>32.3%</b>	
age	22.6% entre 20 et 35 ans		58% entre 36 et 45 ans		19.4 % entre 46 et 55 ans
Niveau	6.4% sans BAC	16.1% Licence (BAC+3)	19.4% Master 1 (BAC+4)	51.6% Master 2 (BAC+5)	6.5%(BAC+6)

- Source: Les sorties de SPSS 23.

Nous constatons à travers le tableau que la distribution du corps professoral par sexe était en majorité composée d'hommes, où leur proportion s'est élevée à plus de deux tiers de l'échantillon de l'étude, et cela peut être attribué au fait que l'utilité des hommes a une plus grande capacité à répondre aux questions du questionnaire plus grande que la susceptibilité des femmes ; et en termes d'âge, nous constatons que plus de 80% des employés de la banque ont moins de 45 ans, ce qui indique que la banque a une grande opportunité d'investir dans ce groupe d'employés. D'autant plus que plus de 90% d'entre eux ont un niveau universitaire.

**3.3 Stabilité et véracité du questionnaire :**

Afin de tester le degré de stabilité du questionnaire (fiabilité) a été basé sur l'indice split-half, où cette méthode est basée sur la division des paragraphes de chaque dimension en deux moitiés, et ensuite faire le test de la validité du questionnaire basé sur les résultats du test associé à chaque partie (Warrens, 2015), et le tableau suivant montre les résultats du test.

**Tableau n° 2 Teste du degré de stabilité du questionnaire l'indice (split-half)**

Axes	Nnuméro de paragraph	Alpha Cronbach de la	Alpha Cronbach de la	spearman-brown En cas	spearman-brown En cas de	coefficient de Guttman	Variation de la Première	Variation de la deuxième

**L'effet de la formation sur la performance des employés de la banque HOBAR**  
**Mohamed Akram, ABADLI Riad BOUCENNA Mohamed Ridha**

	es	première moitié	deuxième moitié	d'égalité	non égalité		moitié	moitié
Axe 1	07	0.895	0.696	0.866	0.868	0.834	16.723	8.045
Axe 2	07	0.935	0.841	0.897	0.899	0.865	18.725	9.067
Ax3 3	09	0.950	0.901	0.934	0.935	0.924	29.256	19.426

- Source: Sortie SPSS 23.

Les résultats du tableau montrent que les valeurs des coefficients de spearman-brown et de Guttman pour chaque axe d'enquête étaient toutes supérieures à 0,7, ce qui signifie que tous ces axes sont caractérisés par la stabilité (Çövener Özçelik, Aktaş, Şen Celasin, Karahan Okuroğlu, & Şahin, 2019).

#### 4. Résultats de l'étude

##### 1.4 Analyse des paragraphes du premier axe (L'utilité de la formation pour les employés du secteur bancaire)

Cet élément contient une analyse de l'importance de la formation pour les employés du secteur bancaire, et le tableau suivant montre les résultats de l'analyse de ces paragraphes.

**Tableau n°3 résultats de l'analyse des paragraphes du premier axe**

Numéro du Paragraphe	Les réponses	pas du tout d'accord	pas d'accord	Ni d'accord, ni en désaccord	d'accord	Complètement en désaccord.	Moyenne arithmétique	Écart-type	Type de réponse
		01	02	03	04	05			
01	Duplicatuer	15	7	4	3	2	2.03	1.278	pas d'accord
	%	48.5	22.6	12.9	9.7	6.5			
02	Duplicatuer	12	14	3	1	1	1.87	0.957	pas d'accord
	%	38.7	45.2	9.7	3.2	3.2			
03	Duplicatuer	18	9	0	2	2	1.74	1.182	pas d'accord
	%	58.1	29	0	6.5	6.5			
04	Duplicatuer	16	9	1	3	2	1.9	1.248	pas d'accord
	%	51.6	29	3.2	9.7	6.5			
05	Duplicatuer	14	10	2	2	3	2.03	1.303	pas d'accord

**L'effet de la formation sur la performance des employé de la banque HOBAR**  
**Mohamed Akram, ABADLI Riad BOUCENNA Mohamed Ridha**

	%	45.2	32.3	6.5	6.5	9.7			
06	Dupliquer	5	10	10	4	2	2.61	1.116	Ni d'accord, ni en désaccord
	%	16.1	32.3	32.3	12.9	6.5			
07	Dupliquer	14	9	5	1	2	1.97	1.169	pas d'accord
	%	45.2	29	16.1	3.2	6.5			
TOTAL							2.03	1.278	pas d'accord

- Source: sortie SPSS 23 .

Il ressort des données du tableau que la plupart des paragraphes qui composent cet axe ont reçu la réponse "pas d'accord", ce qui signifie que la plupart des employés interrogés pensent que le processus de formation n'a pas d'importance dans l'activité bancaire.

#### **4.2 Analyse des paragraphes du deuxième axe (L'impact de la formation sur la productivité du personnel bancaire)**

Cet élément comprend une analyse de l'impact de la formation sur la productivité des employés de la banque, et le tableau suivant montre les résultats de l'analyse de ces paragraphes.

**Tableau n°4 Résultats de l'analyse du deuxième axe**

Numéro du Paragraphe	Les réponses	pas du tout d'accord	pas d'accord	Ni d'accord, ni en	d'accord	Complètement en désaccord	Moyenne arithmétique	Écart-type	Type de réponse

**L'effet de la formation sur la performance des employé de la banque HOBAR**  
**Mohamed Akram, ABADLI Riad BOUCENNA Mohamed Ridha**

		d		désaccord		d.	que		
		01	02	03	04	05			
01	Dupliq uer	7	14	4	4	2	2.35	1.170	pas d'accord
	%	22.6	45.2	12.9	12.9	6.5			
02	Dupliq uer	14	11	2	1	3	1.97	1.251	pas d'accord
	%	45.2	35.5	6.5	3.2	9.7			
03	Dupliq uer	16	9	2	2	2	1.87	1.204	pas d'accord
	%	51.6	29	6.5	6.5	6.5			
04	Dupliq uer	6	17	3	3	2	2.29	1.101	pas d'accord
	%	19.4	54.8	9.7	9.7	6.5			
05	Dupliq uer	7	9	7	6	2	2.58	1.232	pas d'accord
	%	22.6	29	22.6	19.4	6.5			
06	Dupliq uer	10	12	6	1	2	2.13	1.118	pas d'accord
	%	32.3	38.7	19.4	3.2	6.5			
07	Dupliq uer	7	14	6	2	2	2.29	1.101	pas d'accord
	%	22.6	45.2	19.4	6.5	6.5			
TOTAL							2.212	0.999	pas d'accord

- Source: sortie SPSS 23.

Il ressort clairement des données du tableau que la plupart des paragraphes qui composent cet axe ont reçu la réponse "pas d'accord", ce qui signifie que la plupart des employés interrogés pensent que le processus de formation n'a pas eu d'impact positif sur la productivité des employés de la banque considérée.

### 3.4 Analyse des paragraphes du troisième axe (La relation entre la formation et la performance des employés de la banque)

**L'effet de la formation sur la performance des employé de la banque HOBAR**  
**Mohamed Akram, ABADLI Riad BOUCENNA Mohamed Ridha**

Cet élément comprend une analyse de la relation entre la composition et la performance des employés de la banque. Le tableau suivant montre les résultats de l'analyse de ces paragraphes.

**Tableau n° 5 . Analyse des paragraphes du troisième axe**

Numéro du Paragraphe	Les réponses	pas du tout d'accord	pas d'accord	Ni d'accord, ni en désaccord	d'accord	Complètement en désaccord.	Moyenne arithmétique	Écart-type	Type de réponse
		01	02	03	04	05			
01	Duplicate	13	12	4	0	2	1.9	1.076	pas d'accord
	%	41.9	38.7	12.9	0	6.5			
02	Duplicate	14	10	4	1	2	1.94	1.153	pas d'accord
	%	45.2	32.3	12.9	3.2	6.5			
03	Duplicate	10	10	6	3	2	2.26	1.210	pas d'accord
	%	32.3	32.3	19.4	9.7	6.5			
04	Duplicate	11	10	7	1	2	2.13	1.147	pas d'accord
	%	35.5	32.3	22.6	3.2	6.5			
05	Duplicate	11	8	6	3	3	2.32	1.326	pas d'accord
	%	35.5	25.8	19.4	9.7	9.7			
06	Duplicate	13	11	2	3	2	2.03	1.224	pas d'accord
	%	41.9	35.5	6.5	9.7	6.5			
07	Duplicate	6	8	8	5	4	2.77	1.309	pas d'accord
	%	19.4	25.8	25.8	16.1	12.9			
08	Duplicate	8	10	5	6	2	2.48	1.262	pas d'accord
	%	25.8	32.3	16.1	19.4	6.5			
09	Duplicate	12	13	2	1	3	2.03	1.224	pas d'accord
	%	38.7	41.9	6.5	3.2	9.7			
TOTAL							2.207	1.057	pas d'accord

- Source: sorties SPSS 23.

Il ressort clairement des données du tableau que la plupart des paragraphes qui composent cet axe ont reçu la réponse " pas d'accord ", ce qui signifie que la majorité des employés interrogés pensent que le processus de

formation n'a pas eu d'impact positif sur la performance des employés de la banque considérée.

**4.4. Test des différences dans les réponses des individus en fonction de la variable âge**

Afin de tester la probabilité de différences dans les réponses des employés de la banque qui sont dues à l'âge de l'employé, on s'est appuyé sur le test ANOVA à une voie, où l'hypothèse nulle H0 de ce test était qu'il n'y avait pas de différences statistiquement significatives entre les réponses des employés attribuables à l'âge de l'employé, et les deux tableaux suivants montrent les résultats du test d'homogénéité de la variance ainsi que le test pour les trois axes du questionnaire.

**Tableau n 6 : Tests de contraste pour l'homogénéité du questionnaire Axes**  
**Test d'homogénéité de la variance**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
X1	,814	2	28	,453
X2	,650	2	28	,530
X3	,669	2	28	,520

• Source: sorties SPSS 23.

Il ressort de ce tableau que les valeurs morales des trois axes sont supérieures à 5%, ce qui signifie qu'il y a une homogénéité dans la variance de tous les axes, et qu'il est donc possible de s'appuyer sur les résultats du test ANOVA à une voie pour analyser les différences dans les réponses des employés par variable d'âge (Cohen, 2013, p. 386).

**Tableau n° 7 : Test des différences dans les réponses des individus par variable d'âge.**

		total de carrés	degrés de liberté	carré moyen	Valeur F	Level of Significance sig
Axis 1	Between groups	1,377	2	0,689	0,783	0,467
	Within groups	24,627	28	0,880		
	Total	26,004	30			

**L'effet de la formation sur la performance des employé de la banque HOBAR**  
**Mohamed Akram, ABADLI Riad BOUCENNA Mohamed Ridha**

Axis 2	Between groups	0,378	2	0,189	0,179	0,837
	Within groups	29,616	28	1,058		
	Total	29,995	30			
Axis 3	Between groups	1,034	2	0,517	0,446	0,645
	Within groups	32,466	28	1,159		
	Total	33,500	30			

• Source: SPSS 23 Outputs

Il ressort clairement des données du tableau que la valeur du niveau de signification pour tous les axes du questionnaire était supérieure à 5%, ce qui signifie la réalisation de l'hypothèse nihiliste, qui affirmait qu'il n'y avait pas de différences statistiquement significatives dans les réponses des employés attribuées à l'âge de l'employé.

#### **4.5 Test des différences dans les réponses des individus selon la variable du niveau d'étude**

Afin de tester la probabilité des différences dans les réponses des employés de la banque qui sont dues au niveau d'étude de l'employé, on s'est appuyé sur le test ANOVA à une voie, où l'hypothèse nulle H0 de ce test était qu'il n'y a pas de différences statistiquement significatives entre les réponses des employés attribuables au niveau d'étude de l'employé, et les deux tableaux suivants montrent les résultats du test d'homogénéité des variances ainsi que le test pour les trois axes du questionnaire.

**Tableau n°8 : Test d'homogénéité des variances du questionnaire Axes**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
X1	3,411 <sup>a</sup>	3	25	,033
X2	3,147 <sup>b</sup>	3	25	,043
X3	2,488 <sup>c</sup>	3	25	,084

a. Les groupes avec un seul cas sont ignorés dans le calcul du test d'homogénéité de la variance pour X1.

b. Les groupes avec un seul cas ne sont pas pris en compte dans le calcul du test d'homogénéité de la variance pour X2.

c. Les groupes avec un seul cas ne sont pas pris en compte dans le calcul du test d'homogénéité de la variance pour X3.

Il ressort clairement du tableau que le niveau de Significativité des trois axes était inférieur à 10%, ce qui signifie qu'il n'y a pas d'homogénéité dans la variance de tous les axes, et donc qu'il n'est pas possible de s'appuyer sur les résultats du test ANOVA à une voie pour analyser les différences dans les réponses des employés en fonction de la variable âge, ce qui signifie la nécessité de s'appuyer sur des tests non paramétriques, et pour cela on s'appuiera sur le test (Kruskal-Wallis Test), où l'hypothèse nulle H0 pour ce test était qu'il n'y a pas de différences statistiquement significatives entre les réponses des employés attribuées au niveau d'étude de l'employé (Hollander, Wolfe, et Chicken 2013, p. 204) et le tableau suivant présente les résultats du test.

**Tableau n° 9 : Test des différences entre les réponses des individus en fonction du niveau d'étude Variable.**

	la valeur du carré kai au carré	Degré de liberté df	Niveau de signification sig
Axis 1	4.733	5	0.449
Axis 2	4.850	5	0.434
Axis 3	4.960	5	0.421

- Source: sorties SPSS 23.

Il ressort clairement des données du tableau que la valeur de signification pour tous les axes du questionnaire était supérieure à 5%, ce qui signifie la réalisation de l'hypothèse nihiliste, qui affirmait qu'il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans les réponses des employés attribuées au niveau académique de l'employé.

## **5. Discussion et limite des résultats**

### **5.1 L'utilité de la formation pour les employés du secteur bancaire**



La plupart des employés affirment que l'engagement est un processus relatif. Les plus âgés considèrent qu'ils ont toujours été engagés même avant la mise en œuvre de la formation, surtout qu'ils travaillent pour cette banque spécifique depuis des années. Pourtant, il affirme que l'effet positif de la formation sur l'engagement des employés ne peut être négligé car la formation a amélioré la qualité de ses interactions avec les autres.

En ce qui concerne le reste des employés qui ont des points de vue différents à ce sujet, ils s'engagent facilement envers leurs institutions, surtout en cas de suivi étroit et d'appréciation de la part de la direction. La grande majorité des employés formés interviewés, ils estiment que la formation augmente leur engagement car ils se sentent plus appréciés par leur organisation et par leurs formateurs qui, selon eux, cherche à les aider à devenir plus qualifiés. Ils se sentent responsables envers la banque à laquelle ils appartiennent, et travaillent donc de tout cœur à refléter son image supérieure au monde extérieur. En outre, ils affirment que les séances de formations leur permettent de se rapprocher de leurs collègues, notamment lorsqu'ils travaillent tous pour les mêmes objectifs, une situation qui renforce leur sentiment d'intégration. Ils affirment également que lorsqu'ils réalisent que leurs déficiences sont presque surmontées, ils s'impliquent et se motivent fortement.

## **5.2 Les conséquences de la formation sur la productivité du personnel de la banque**

La plupart des formés ne croient pas que la formation a un impact sur son engagement organisationnel, ils ne perçoivent naturellement pas que le niveau d'engagement peut augmenter leurs performances puisqu'ils ont toujours le même qu'avant la formation.

Par contre, le reste des formés affirment que l'engagement a un effet partiel sur l'amélioration de la performance. Ils estiment que la formation renforce les liens avec ses collègues et l'organisation à laquelle ils appartiennent, les objectifs sont davantage alignés sur les buts de l'organisation, ce qui améliore leurs performances.

Une minorité des formés affirment que plus l'engagement de l'employé formé est élevé, plus sa performance est améliorée. La majorité d'entre elles affirment que les formés essaient d'atteindre, voire de dépasser, les objectifs

qui leur sont assignés afin de montrer leur reconnaissance à l'institution en retour de l'amélioration qu'elle leur permet d'atteindre. Cette performance s'accroît encore lorsque les personnes formées ont le sentiment que le succès de leur organisation est leur propre succès. Ils considèrent que le coaching et ses résultats positifs constituent un cycle, de sorte que lorsque les employés formés génèrent de meilleurs résultats, ils s'engagent davantage et finissent par atteindre les normes souhaitées.

### **5.3 La relation entre la formation et la performance des salariés de la banque**

Plus que la moitié des employés formés s'accordent à dire que la formation n'a pas d'effet sur l'apprentissage des employés, et affirment que, par conséquent, leur performance ne s'améliore pas au niveau attendu. Ils affirment que leurs performances des jeunes est plus positivement affectée que celle des employés formés les plus âgés. Peu d'employés formés pensent que lorsqu'ils appliquent ce qu'ils ont appris pendant les sessions de formation, ils sont plus performants et atteignent des objectifs plus élevés. L'impact des étapes et les tactiques enseignées en formation est minime sur l'organiser, l'objectif d'anticiper les situations et d'imaginer de manière proactive des solutions à ces situations est loin d'être réalisé. Alors que le but était de permettre aux employés formés de comprendre en profondeur les besoins des clients grâce à une écoute active, ce qui entraîne une réduction des plaintes des clients. Cela révèle que la corrélation entre la formation et l'amélioration des résultats est faible. Seulement un tiers des formés déclarent que l'apprentissage les rend plus responsables et plus disposés à faire des efforts supplémentaires pour trouver des alternatives qui leur permettent d'accomplir un travail de meilleure qualité.

Cependant, le point positif est que ces brèves expériences d'apprentissage sont implicitement intégrées dans les pensées et les comportements des personnes salariées formées.

En général, les employés plus âgés, estiment que l'effet de la formation sur l'apprentissage est partiel, déclarent que sa performance n'est que partiellement améliorée puisqu'il connaissait déjà certaines des techniques expliquées lors de la formation. Cependant, il admet qu'il bénéficie de la mise en lumière d'approches nouvelles et actualisées.

## **6. Conclusion:**

Suite à une analyse approfondie des réponses des employés de la banque, la relation de cause à effet entre l'engagement organisationnel des employés et leur performance est faible. La majorité des salariés formés qui affirme que son engagement n'est pas affecté par la formation, elle suppose qu'il n'y a pas de changement résultant dans sa performance. On constate l'âge de la personne formée est un facteur clé. Les plus jeunes formés trouvent qu'il est évident que lorsque l'engagement de la personne formée est plus élevé, sa performance s'accroît. L'inverse est également vrai, puisque lorsque l'engagement de l'employé diminue, sa performance diminue également.

L'analyse approfondie des réponses, dans cette étude exploratoire, a permis de conclure que la formation peut avoir un impact positif sur l'apprentissage des salariés. Alors que, des arguments supplémentaires issus des réponses doivent être soulignés. L'âge des employés formés affecte fortement le processus d'apprentissage des employés. Plus les formés sont jeunes, plus leur intérêt est élevé et plus l'impact de la formation est fort. Plus les formés sont âgés, plus ils sont résistants au changement. Le problème des employés, et plus particulièrement des plus âgés, est leur ego. Il leur est difficile d'admettre qu'ils ont besoin d'aide. Cela entraîne une résistance au changement et à la formation. Il en résulte qu'il faut plus de temps pour intégrer profondément la formation dans la culture des employés et pour qu'elle soit acceptée comme un outil d'amélioration et non comme un outil de jugement.

En fait, la majorité croit qu'une augmentation de l'apprentissage des employés est associée à une amélioration de la performance. L'inverse est également vrai étant donné que lorsque l'apprentissage des employés n'est pas amélioré, la performance des employés n'est pas améliorée.

Enfin, les employés de la banque s'accordent à dire que les personnes les plus âgées sont moins influencées par la formation, que les plus jeunes dont la performance est appelée à s'améliorer plus et plus vite. L'opinion des employés est très significative, principalement parce qu'ils entraînent à la fois les jeunes et les plus âgés et sont donc qualifiés pour évaluer et comparer leurs performances.

## 7. Liste Bibliographique:

- Cohen, B. H. (2013). Explaining psychological statistics (4th ed.). USA: John Wiley & Sons.
- Çövener Özçelik and all. (2019). The Development and Validation of a Turkish Insulin Treatment Self-management Scale Child Form (Ages 8-18) and Parent Form. *Journal of clinical research in pediatric endocrinology*, 11(3), 278-286. doi:10.4274/jcrpe.galenos.2019.2019.0026
- Eliane, H., Cynthia, M. (2021). Le coaching de gestion et la satisfaction au travail ; liens entre le coaching, le leadership et la satisfaction au travail. *Gestion 2000* . 6 (38), pp 165- 183
- Hollander, M., Wolfe, D. A., & Chicken, E. (2013). *Nonparametric Statistical Methods* (3rd ed.). USA: Wiley.
- Laib, Y., Abadli, R. (2018). The asymmetric information risks; between the classical financing formulas and the Islamic financial industry. *International Journal of Business and Globalisation*, 21(4) pp.583 - 600
- Warrens, M. J. (2015). On Cronbach's alpha as the mean of all split-half reliabilities. In *Quantitative Psychology Research* (pp. 293-300): Springer.
- Otmani, A., Abadli, R (2019). Contagion channels of the financial crisis towards Maghreb countries. *International Journal of Business and Globalisation*, 22(4) pp506-523.