

# **Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**

## **EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales**

**Option : Management des Ressources Humaines**

### **THEME :**

**L'évaluation des actions de formation en tant qu'outil de développement des ressources humaines**

**Etude de cas : ENTREPRISE DE CONSTRUCTION ET TRAVAUX PUBLICS EPE KECHROUD.**

**Élaboré par :**

Melle. Amina ZEDIRA

**Encadré par :**

Mr. Azzedine KERKOUB  
Professeur à l'EHEC Alger

**04<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2017**



# **Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**

## **EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales**

**Option : Management des Ressources Humaines**

### **THEME :**

**L'évaluation des actions de formation en tant qu'outil de développement des ressources humaines**

**Etude de cas : ENTREPRISE DE CONSTRUCTION ET TRAVAUX PUBLICS EPE KECHROUD.**

**Élaboré par :**

Melle. Amina ZEDIRA

**Encadré par :**

Mr. Azzedine KERKOUB  
Professeur à l'EHEC Alger

**04<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2017**

## ***Dédicaces***

*À mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, et leur amour,*

*À mes chers grands parents, pour leur tendresse, et leur soutien*

*À mes chers frères, pour leur appui et leur encouragement,*

*A mes chers amis, pour leurs conseils,*

*À toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire,*

*Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien  
infaillible.*

***Merci d'être toujours là pour moi.***

## ***Remerciement***

*Je tiens tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui m'a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.*

*En second lieu, je tiens à remercier mon encadreur Monsieur KERKOUB Azzedine de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé.*

*Mes vifs remerciements vont également à l'entreprise KECHROUD et notamment Monsieur ARAICH Haroun directeur des ressources humaines, pour son aide précieuse.*

*Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à tous les professeurs, intervenants et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté à me rencontrer et répondre à mes questions durant mes recherches.*

*Qu'il me soit enfin permis de remercier toute ma famille pour leur amour et leur soutien constant.*

**Liste des figures :**

<b>CHAPITRE II</b>	<b>Page</b>
<b>Figure N° II.01:</b> La politique de formation.....	39
<b>Figure N° II.02:</b> Processus de l'ingénierie de formation.....	40
<b>Figure N° II.03:</b> Le modèle à quatre niveaux de Kirkpatrick .....	52
<b>Figure N° II.04:</b> Calcul du rendement sur le capital investi en formation .....	54
<b>Figure N° II.05:</b> Le modèle basé sur les cibles d'évaluation .....	58

## Liste des tableaux :

<b>CHAPITRE I</b>	<b>Page</b>
Tableau N° I.01: la comparaison de la gestion des ressources humaines par rapport à l'administration du personnel .....	13
<b>CHAPITRE II</b>	<b>Page</b>
Tableau N° II.02: Les différentes définitions de la notion formation .....	33
Tableau N° II.03: Les dix étapes de l'analyse des besoins en formation .....	44
<b>CHAPITRE III</b>	<b>Page</b>
Tableau N° III.01 : <b>Tableau croisé</b> : répartition de l'échantillon par sexe*tranche d'âge .....	75
Tableau N° III.02: <b>Tableau croisé</b> : répartition de l'échantillon par catégories socioprofessionnelles * niveau d'étude. ....	76
Tableau N° III.03: répartition de l'échantillon par ancienneté .....	77
Tableau N° III.04: Formation précédente au sein d'EPE KECHROUD .....	78
Tableau N° III.05: l'initiative de formation.....	78
Tableau N° III.06: Besoin de formation.....	79
Tableau N° III.07: Description du besoin en formation .....	80
Tableau N° III.08: Détermination des objectifs de la formation .....	81
Tableau N° III.09 : La clarté des objectifs .....	81
Tableau N° III.10 : la maîtrise du sujet par le formateur .....	82
Tableau N° III. 11: l'adéquation du programme de formation avec le travail.....	83
Tableau N° III.12: La satisfaction de l'environnement matériel .....	84
Tableau N° III.13: satisfaction des nouvelles connaissances .....	84
Tableau N° III.14: l'atteinte des objectifs .....	85
Tableau N° III. 15: Le niveau de savoir.....	86
Tableau N° III.16: Le niveau de savoir-faire.....	87
Tableau N° III.17: Le niveau de savoir-être .....	88
Tableau N° III.18: La mise en œuvre des acquis.....	89
Tableau N° III.19: changement remarqué après la formation .....	90
Tableau N° III.20: développement des compétences .....	90
Tableau N° III.21: évaluation régulière .....	91
Tableau N° III.22: nécessité de l'évaluation .....	92
Tableau N° III.23: L'évaluation à chaud .....	92
Tableau N° III.24: L'évaluation à froid .....	93
Tableau N° III.25: contribution de l'évaluation dans l'efficacité de la formation .....	94

<b>Tableau N° III.26:</b> suivi assuré par la hiérarchie .....	94
<b>Tableau N° III.27:</b> Faire une autre formation .....	95

## Liste des graphes :

<b>CHPITRE III</b>	<b>Page</b>
<b>Graphe N° III.01:</b> représentation graphique de la répartition de l'échantillon par sexe et tranche d'âge .....	75
<b>Graphe N° III.02:</b> représentation graphique de la répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelles et niveau d'étude .....	76
<b>Graphe N° III.03:</b> représentation graphique de la répartition de l'échantillon par ancienneté.....	77
<b>Graphe N° III.04:</b> représentation graphique de formation précédente au sein d'EPE KECHROUD..	78
<b>Graphe N° III.05:</b> représentation graphique de l'initiative de formation .....	79
<b>Graphe N° III.06:</b> représentation graphique du besoin de formation.....	79
<b>Graphe N° III.07:</b> représentation graphique de la description du besoin en formation.....	80
<b>Graphe N° III.08:</b> représentation graphique de la détermination des objectifs de la formation .....	81
<b>Graphe N° III.09:</b> représentation graphique de la clarté des objectifs .....	82
<b>Graphe N° III.10:</b> représentation graphique de la maîtrise du sujet par le formateur.....	82
<b>Graphe N° III.11:</b> représentation graphique de l'adéquation du programme de formation avec le travail .....	83
<b>Graphe N° III.12:</b> représentation graphique de la satisfaction de l'environnement matériel de la formation .....	84
<b>Graphe N° III.13:</b> représentation graphique de la satisfaction des nouvelles connaissances.....	85
<b>Graphe N° III.14:</b> représentation graphique de l'atteinte des objectifs .....	86
<b>Graphe N° III.15:</b> représentation graphique du niveau de savoir.....	86
<b>Graphe N° III.16:</b> représentation graphique du niveau de savoir-faire .....	87
<b>Graphe N° III.17:</b> représentation graphique du niveau de savoir-être .....	88
<b>Graphe N° III.18:</b> représentation graphique de la mise en œuvre acquis .....	90
<b>Graphe N° III.19:</b> représentation graphique du changement remarqué après la formation .....	90
<b>Graphe N° III.20:</b> représentation graphique du développement des compétences .....	91
<b>Graphe N° III.21:</b> représentation graphique de l'évaluation régulière au sein d'EPE Kechroud .....	92
<b>Graphe N° III.22:</b> représentation graphique de la nécessité de l'évaluation .....	92
<b>Graphe N° III.23 :</b> représentation graphique de l'évaluation à chaud.....	93
<b>Graphe N° III.24 :</b> représentation graphique de l'évaluation à froid .....	94
<b>Graphe N° III.25 :</b> représentation graphique de la contribution de l'évaluation dans l'efficacité de la formation .....	95
<b>Graphe N° III.26 :</b> représentation graphique du suivi assuré par la hiérarchie.....	95
<b>Graphe N° III.27:</b> représentation graphique du personnel souhaitant faire une autre formation .....	96

## ***Résumé***

Tous les managers s'accordent sur l'importance de l'évaluation des actions de formation. Cependant, cette évaluation est peu réalisée, essentiellement parce qu'on ne sait pas trop comment s'y prendre.

L'évaluation de l'impact de la formation est indispensable, mais présente plusieurs difficultés de réalisation. Il s'agit d'évaluer la pertinence de l'action de formation, d'en mesurer l'efficacité pédagogique en termes d'acquis des participants, et notamment de vérifier l'impact sur le développement des compétences et enfin de s'assurer que le transfert des acquis est effectivement réalisé sur le terrain professionnel, afin d'inférer l'impact de l'action.

Ces quatre évaluations peuvent être instrumentées par le recours à des " questionnaires de satisfaction " conçus en ce sens.

### **المخلص:**

يتفق جميع المدراء على أهمية تقييم التكوين، رغم ذلك لا يتم هذا التقييم على أحسن وجه ويرجع ذلك أساساً إلى أنه لا يؤخذ بعين الاعتبار.

يعتبر هذا التقييم من الضروريات التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى التحسين في أداء مواردها البشرية ومن ثم على أداءها العام لكن رغم ذلك يوجد عدة صعوبات في طريق تحقيقه. يجب الأخذ بعين الاعتبار فعالية التكوين وذلك من خلال قياس كفاءة المتربصين من حيث المعارف أو المعلومات المكتسبة بفضل التكوين، خاصة التحقق من التأثير الذي يسببه في مجال تنمية المهارات الخاصة بالعمال وأخيراً التأكد من أن الكفاءات المكتسبة قد أعطت ثمارها في الواقع على المجال المهني.

اللجوء إلى (استبيانات التقدير) كوسيلة يعتبر الحل المصمم لهذا الغرض.

## **Abstract**

All managers agree on the importance of the evaluation of the actions of training. In the facts however, this assessment is little bit realized, mainly because of lack in knowing how to do to it.

The evaluation of the training impact is essential, but it presents several implementation difficulties. Some aspects concern the evaluation of the training pertinence, as well as measuring the pedagogical effectiveness in terms of the acquis of the participants, particularly to verify the impact on the development of skills and to ensure that the transfer of the acquis is actually carried out in the professional ground, in order to assess the impact of the action.

These four evaluations can be implemented through “satisfaction questionnaire” designed and conceived for that purpose.

## Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	2
<b>CHAPITRE I : Généralité sur la gestion des ressources humaines</b> .....	6
<b>Section 01 : Evolution de la fonction ‘ Ressource Humaine’</b> .....	7
<b>Section 02 : Développement des compétences des RH</b> .....	22
<b>CHAPITRE II : La gestion de la formation dans l’organisation</b> .....	32
<b>Section 01 : la fonction formation : Les enjeux et les objectifs d'entreprise</b> .....	33
<b>Section 02 : La démarche d’évaluation de la formation</b> .....	49
<b>CHAPITRE III : La formation au sein d'EPE KECHROUD</b> .....	63
<b>Section 01 : Présentation de l'entreprise et sa procédure de formation</b> .....	64
<b>Section 02 : l’évaluation de la formation au sein d’EPE KECHROUD « Enquête par questionnaire »</b> .....	73
<b>Conclusion générale</b> .....	98

INTRODUCTION

GENERALE

## Introduction générale

Dans un contexte d'innovation et de changement, l'entreprise est amenée à modifier ses méthodes traditionnelles de gestion en s'appuyant sur des outils plus performants et plus puissants, en effet, le capital humain n'est plus simplement fonctionnel, il constitue un levier stratégique qui assure la stabilité de l'entreprise dans un environnement concurrentiel et à forte tendance vers la mondialisation.

Face à des profondes mutations qu'a connues la fonction ressources humaines dans l'entreprise, le passage de la notion de fonction personnel à une véritable gestion des ressources humaines a été marqué par plusieurs facteurs, notamment les mutations technologiques qui ont permis à la fonction de formaliser ses pratiques, l'évolution des valeurs et des attentes individuelles des salariés, ainsi que d'autres facteurs qui ont contribué à cette évolution.

Cela impose à l'entreprise de développer et de perfectionner les compétences de ses ressources humaines, pour ce faire elle a opté pour des techniques de développement. On dénote l'organisation qualifiante, le management des compétences qui dépends en grande partie du rôle de manager intervenant comme un maillon dans la chaîne de production, enfin les actions de formations qui représentent un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux travailleurs.

Le développement des ressources humaines devient une préoccupation et un levier stratégique pour l'entreprise, cette dernière doit faire appel à la formation en consacrant ses meilleurs moyens dans l'action, afin de créer de la valeur ajoutée et d'assurer la continuité de l'entreprise. Car selon PERETTI (J.M), la formation est une véritable éducation permanente, et un instrument majeur de la valorisation du potentiel humain de l'entreprise. Donc elle permet aux individus d'actualiser leurs savoirs et d'intégrer de nouvelles connaissances dans leurs comportements professionnels.

La formation est jugée efficace grâce à l'évaluation qui s'avère un fondement obligatoire et nécessaire du processus, c'est-à-dire l'évaluation des retombées de la formation, en termes d'utilité et d'atteinte des objectifs visés, et qui semble à la fois nécessaire et difficile, cette difficulté peut être expliquée par des obstacles organisationnelles, instrumentales et méthodologiques, aussi les coûts élevés de l'évaluation, ou par le manque de temps

Dans cet ordre d'idées, notre mémoire se propose d'étudier le thème suivant :  
**« L'évaluation des actions de formation en tant qu'outil de développement des ressources humaines »**

Dans cette optique, nous avons décidé d'orienter notre travail de recherche vers l'évaluation de la formation car l'entreprise moderne est dans l'obligation de s'intéresser à l'évaluation de la formation afin de rendre visible le rapport de cette dernière à la résolution des problèmes rencontrés et pour pouvoir situer le niveau de contribution de la formation à la performance humaine

Les raisons ayant motivé le choix de ce thème de recherche s'expliquent par :

- ✓ La négligence qu'accordent les entreprises à l'évaluation de la formation ;
- ✓ L'Impact de l'évaluation de la formation sur la performance humaine au sein de l'entreprise ;
- ✓ Ce thème a commencé à nous intéresser au cours de notre deuxième stage pratique dans lequel nous avons entendu quelques employés parler à propos de la notion formation ;
- ✓ Notre spécialité dans le domaine de management des ressources humaines a une étroite relation avec le sujet objet de notre étude, et la motivation d'enrichir et d'élargir nos connaissances managériales a été le déterminant de notre choix ;
- ✓ De plus il y a eu des gens de domaine, qui nous ont convaincu qu'il y a pas mal des choses à apprendre en travaillant sur ce thème.

Et afin de joindre le théorique au pratique, nous comptons effectuer un stage pratique au sein de l'EPE KECHROUD, les raisons de choix de cette entreprise, sont exprimées par l'importance qu'occupe la fonction formation au sein de l'entreprise, c'est pour cela que nous allons tenter de se projeter dans l'évaluation de la formation afin d'apporter des éléments de réponses à notre problématique suivante :

**« Quelles sont les indicateurs d'évaluation de la formation à mettre en place qui permettent d'assurer le développement des compétences des ressources humaines ? »**

Parmi les axes de réflexion et de préoccupations que nous tentons de mettre en lumière, nous soulignerons ce qui suit :

Qu'est-ce que l'ingénierie de la formation ?

- Comment se déroule l'identification des besoins de formation ?
- Comment fixer les objectifs pédagogiques, les objectifs de la formation ?
- Comment évaluer la formation à chaud, à froid ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à ces questions, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- La satisfaction de la demande de formation est déterminée par la bonne identification des besoins de formation ;
- La qualité du plan de formation a un impact direct sur les résultats ;
- Le suivi de la formation est une condition majeure pour la réussite de la formation.

Notre thème de recherche s'inscrit dans le domaine du management des ressources humaines, et pour cela nous avons adopté une méthodologie analytique. Nous avons opté pour l'outil questionnaire qui est l'une des trois grandes méthodes pour le recueil de données. C'est une méthode de recueil des informations en vue de comprendre et d'expliquer les faits et de faire des comparaisons chiffrées.

Pour apporter des éclaircissements sur notre travail de recherche, dans un premier temps nous avons initié par la partie conceptuelle, elle consiste à définir les concepts clés ayant trait à l'objet de notre recherche, elle est constituée de deux chapitres :

Le premier s'intitule « généralité sur la gestion des ressources humaines »

Et le deuxième « la gestion de la formation dans l'organisation »

Quant au second temps nous avons entamé la partie pratique qui débouchera sur notre investigation empirique au sein de l'entreprise, elle fait l'objet d'un chapitre 3ème qui est intitulé « La formation au sein d'EPE KECHROUD »

Une conclusion générale viendra clore notre travail, dans laquelle, nous rappelons les principaux résultats de notre recherche, ses implications managériales, ses limites et les voies futures qui en dérivent.

*« Il suffit de bien juger pour bien faire, et de juger le mieux qu'on puisse faire, pour faire aussi tout son mieux » René DESCARTES*

# CHAPITRE

## I

## **CHAPITRE I : Généralité sur la gestion des ressources humaines**

### **Introduction :**

Jusqu'à la fin des années 60, la gestion des ressources humaines se limitait à une simple administration du personnel, le capital humain figurait le plus souvent comme une charge pour l'entreprise, c'est avec l'ère de mondialisation que celle-ci a reconnu le potentiel de son capital humain et a commencé de mettre en valeur ses ressources humaines.

Ce chapitre a pour objectif de présenter dans la première section l'évolution de la fonction RH, les facteurs de cette évolution ainsi que le rôle du manager face aux différentes mutations.

La deuxième section de ce présent chapitre nous introduit la notion de développement des ressources humaines, elle traite le souci majeur de l'entreprise, qui n'est pas la productivité mais la qualité de ses produits.

## **1 Section 01 : Evolution de la fonction ‘ Ressource Humaine’**

L'entreprise peut être définie comme une entité hiérarchique qui consiste à produire des biens et des services destinés à être vendus pour gagner de l'argent, de ce fait elle doit se doter d'un capital humain qualifié pour optimiser sa productivité et être à la hauteur de la compétitivité. La gestion des ressources humaines occupe une place de choix dans la création des richesses et de la valeur ajoutée.

### **1.1 Définition de la Gestion des Ressources Humaines**

Plusieurs auteurs ont essayé de donner une définition propre au concept de GRH, nous avons pris quelques une afin de circonscrire le concept :

« Faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin »<sup>1</sup> l'entreprise vise à ce que son objectif soit atteint en gérant avec efficacité le personnel qu'elle possède. En fait, la fonction RH est une pratique dont la finalité est de définir la meilleure adéquation possible entre les besoins d'une organisation et ses ressources humaines.

Ou encore on peut entendre « une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations »<sup>2</sup>.

C'est un art d'enseignement, d'influence ou encore une obéissance dont le but est de savoir gérer des savoirs, de les impliquer et les solliciter à résoudre les différents problèmes auxquels l'entreprise se trouve confrontée en utilisant les moyens à sa disposition afin d'accroître la performance de l'organisation en y impliquant plus étroitement les ressources humaines.

« Gérer des hommes dans la mesure où la gestion des ressources humaines se préoccupe du facteur de production travail qui, contrairement au facteur capital, réagit par rapport aux décisions prises. Elle est influencée par les décisions relevant d'autres parties de l'organisation (contraintes financières, comptables, techniques, juridiques...) »<sup>3</sup>

La fonction a lentement émergé dans la moitié du XXème siècle et n'a cessé d'évoluer au gré des conjonctures économiques et techniques. Changeant souvent de dénomination, Nous

---

<sup>1</sup> CADIN (L), GUERIN (F) et PIGEYRE (F) : Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie, Edition Dunod, paris, 2003, p 3

<sup>2</sup> Ibid. P 4

<sup>3</sup> GUILLOT-SOULEZ, (C) : La gestion des ressources humaines, édition Gualino, 2016-2017, p 19

sommes passés d'une gestion du personnel à une véritable gestion stratégique des ressources humaines. La ressource humaine au travail, autrefois perçue comme une source de coût, aujourd'hui constitue un puits de ressources qu'il faut savoir l'utiliser.

Le capital humain n'est plus considéré comme un coût pour l'entreprise mais plutôt une source de productivité et de créativité qui tient beaucoup à l'entreprise dans le but de son propre développement et sa capacité compétitive, c'est un facteur stratégique porteur. C'est un atout qu'il faut savoir gérer, s'il est adapté il devient un atout stratégique pour l'entreprise

A travers ses mutations, la fonction ressources humaines qui se limitait à une simple approche administrative de ressources humaines, va se traduire et se développer vers une approche de gestion et de management des ressources humaines. En acquérant ce statut managérial, elle est devenue donc une fonction partagée qui suppose un professionnalisme accru de la part des responsables des ressources humaines, voire un rôle stratégique.

## **1.2 Historique de la fonction Ressources Humaines**

« Le service du personnel, dirigé par un directeur du personnel, a progressivement laissé la place dans les entreprises, à partir des années 1980, à un service ressources humaines (RH), dirigé par un directeur des ressources humaines (DRH) »<sup>1</sup>

La GRH semble prendre un virage stratégique. L'évolution majeure rencontrée au sein de cette fonction est une certaine formalisation de la structuration. Elle est longtemps restée inexistante dans le sens où de nombreuses activités étaient prises en charge par certains acteurs organisationnels sans qu'existe réellement un service dédié aux ressources humaines.

La gestion des ressources humaines s'est affirmée pour optimiser les effectifs, les salaires, les qualifications et les motivations au service de la stratégie de l'entreprise. Ce constat nous est fourni par toute l'histoire de l'évolution de la gestion des ressources humaines qu'on propose d'identifier en trois phases :<sup>2</sup>

### **1.2.1 Emergence de la fonction 1845-1945 (La phase administrative)**

Avant la révolution industrielle le superviseur s'en charge de recruter les employés dont il a besoin, la paie et la comptabilité sont gérées par la direction de l'entreprise. Avec l'avènement de la révolution industrielle, les entreprises ont confrontés des problèmes sociaux et humains , Cette période correspond à l'apparition des premières grandes structures de la

---

<sup>1</sup> Ibid. P 19.

<sup>2</sup> MEKKIOUI, (S) : Développement des outils de rémunération pour optimiser les ressources humaines, Thèse de doctorat, UNIVERSITE ABOU BAKR BELKAID, TLEMCEN, ALGERIE, pp 22-26

fonction personnel qui imposent une division du travail et un contrôle afin d'accroître la productivité et les performances de l'entreprise, elle consiste à adapter les salariés aux emplois et à leur évolution, minimise le coût du personnel par les salaires et la discipline (recruter, faire travailler et payer).

Nous sommes encore loin de la notion ressources humaines, la dimension humaine se réduit à un simple facteur de production, le travail de l'individu étant considéré comme une marchandise soumise aux lois de l'échange économique du capitalisme. Les seules activités destinées à cette fonction étaient le recrutement, la paie, le règlement des conflits, ... La dimension humaine s'effaça devant l'objectif prioritaire que constituait l'optimisation de la production.

Ainsi au début du siècle l'idéologie tayloriste du travail qui consiste en une organisation rationnelle du travail, division des tâches, et obtenir une meilleure productivité possible fois avec la meilleure façon, c'est le concept d'organisation scientifique du travail conçue par Taylor qui répond à des préoccupations axées sur une plus grande rationalisation du travail dans le but d'accroître la productivité dans les organisations. À cette époque la fonction ressource humaine possédait un mode de fonctionnement dirigiste et autoritaire, le taylorisme considère l'individu comme une machine celui-ci est réduit à la notion de " main d'œuvre ", il est considéré comme une simple unité de production. Cependant, cette méthode de travail a permis aux organisations d'atteindre leurs objectifs, et de générer un profit, mais elle est mal pesée, ce qui a déclenché les plus fréquents conflits entre employeurs et salariés, déstabilisant ainsi les organisations par les mécontentements, contestations, grèves ou encore absentéisme.

L'évolution de la fonction RH continue jusqu'à la première moitié de vingtième siècle ceci à travers de nombreux facteurs : mouvements sociaux, progrès scientifiques et évolutions économiques.

### **1.2.2 L'essor de la fonction (1950-1980) (La phase d'enrichissement)**

Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources<sup>1</sup>

Au cœur de cette période, le capital humain est pris comme une ressource d'avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises, la fonction RH est confrontée à la nécessité de participer au processus d'augmentation du rendement en préservant la paix sociale et

---

<sup>1</sup> PRETTI, (J.M) : Gestion Des Ressources Humaines, édition Vuibert, 2016, p.1

améliorer le climat social dans l'entreprise. Elle a engendré l'idéologie des relations humaines, un important courant de la sociologie du travail, elle a mis en exergue la relation humaine en travail, en vue de minimiser les accidents de travail, les causes de surmenage et d'absentéisme et d'améliorer encore plus les conditions de travail. Elle prend en considération les besoins des individus au travail, elle répond aux besoins des employés d'appartenance à un groupe de travail, tous ces facteurs conduisaient au bon fonctionnement du travail et ont une influence majeure sur la productivité et le rendement.

L'aspect humain et social a marqué cette période, le développement de la taille des organisations et leurs production, et le recours à l'implication et l'intégration de l'ensemble des employés à la stratégie de l'entreprise a permis d'octroyer de nouvelles missions telles que l'hygiène et la sécurité, l'information, les relations sociales et aussi la formation.

La naissance du syndicalisme durant la première moitié du XXème a lutté pour imposer une reconnaissance légale et favoriser l'évolution de la fonction vers un climat beaucoup plus social et qui prend l'aspect humain en considération

Entre 1960 et 1980 plusieurs facteurs ont contribué à l'évolution de la fonction RH, elle est influencée par des facteurs tels que l'accroissement de la législation du travail, le développement de l'informatique dans le traitement de la paie, La modernisation, la forte concurrence et les restructurations industrielles ont autant renforcé les problèmes d'emploi dans les entreprises. Dès le milieu des années 60 les moteurs de croissance s'épuisent. L'organisation du travail ne permet plus d'améliorer la rentabilité de productivité et les marchés de premiers équipements qui ont alimenté la croissance sont saturés. Dès les années 70, les entreprises se trouvent aussi confrontées, à l'internationalisation dont les résultats vont être notables en terme d'organisation et de management d'entreprise.

En Algérie, les années 70 sont marquées par la mise en œuvre d'une volonté étatique de construire à long terme une économie autocentrée basée sur l'industrie lourde Posséder une industrie nationale est en effet un enjeu d'indépendance économique et politique<sup>1</sup>

Selon **Peter DRUCKER** un changement managérial et économique avec l'apparition des technologies et de l'innovation (les années 80), intérêt des compétences collectives sur lesquelles repose comme jamais la compétitivité et le succès. L'obsolescence des qualifications a créé un changement radicale de la fonction RH, ( modification de la gestion

---

<sup>1</sup> KERZABI, (A) et HACHIM (M.N) : Evolution du statut de la GRH dans l'entreprise Algérienne, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Tlemcen, Algérie, p3

des dossiers des ressources humaines en liaisons avec l'informatisation, appréciation annuelle, construire un plan de formation pour le développement des compétences et respectant aux exigences des nouvelles technologies, la réorganisation de la fonction autour de plusieurs services et départements (chef service personnel, directeur des affaires sociales, directeurs des ressources humaines qui s'occupe de la sélection et le recrutement) <sup>1</sup>

Les entreprises tentent de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le capital humain n'est plus vu comme un coût mais plutôt comme un investissement et une clé de richesse dans l'entreprise

À la fin des années 80 et avec l'émergence des nouvelles technologies la notion de polyvalence est privilégiée, avec la coopération, la responsabilisation et l'initiative des employés le travail est devenu moins substituant et plus autonome.

### **1.2.3 La reconnaissance de la fonction (depuis 1990) La phase des restructurations**

Dans un monde où les technologies deviennent de plus en plus accessibles, la concurrence devient davantage féroce, la mondialisation qui est née des décisions des hommes, bouleverse en profondeur et entraîne une profonde mutation dans les entreprises. Ces mutations imposent à l'entreprise, soit de s'adapter soit de disparaître, car elles vont bien au-delà du changement des méthodes de travail, elles créent de nouvelles règles, accroissement des activités, et emplois plus qualifiés qui demandent une main d'œuvre qualifiée donc les entreprises doivent chercher les meilleurs candidats aux compétences rares, leur fidélisation, leur formation régulière. Ceci est dans le cadre de développer une stratégie différente de celle des concurrents et plus efficace. La fonction RH contribue aux réflexions aboutissant à la conception de la stratégie de l'entreprise

L'intervention de la gestion des ressources humaines dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise dépend en grande partie de la bonne information qui nourrit le système de la communication, celle-ci fournit à la hiérarchie un feedback afin d'améliorer les relations de travail avec les subordonnés. Donc l'enjeu social joue un rôle important dans les choix stratégiques de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> BARRAND (J), KITTEL (F) et MOULE (M) : La fonction ressources humaine, métiers, compétences et formation, Edition Dunod, Paris, 2000, P 13,15

Enfin avec l'évolution de la fonction RH, les décisions concernant les salariés sont désormais prises par leur supérieur hiérarchique direct. Ce partage de la fonction avec les managers de proximité permet le centrage de la fonction RH sur ses activités stratégiques.

### **1.2.3.1 Les raisons du partage de la fonction RH<sup>1</sup>**

Le partage de la fonction RH entre les professionnels RH et les managers de proximité est une tendance de fond, qui s'explique conjointement par :

- L'individualisation de la GRH : la traditionnelle fonction RH est trop éloignée du salarié pour pouvoir le gérer individuellement.
- Un accroissement des activités de GRH, que la fonction RH ne peut assurer à elle seule. Cet accroissement des activités de GRH est le fruit des exigences du droit du travail et des nouvelles méthodes de gestion des entreprises.

Le responsable des ressources humaines apparaît comme un maillon essentiel dans le partage de la fonction RH, il interface entre la direction générale et les salariés en ouvrant la voie à une nouvelle division de travail de la GRH, il doit avoir une vision globale de l'entreprise s'il veut pouvoir intervenir dans la stratégie.

Il doit donc avoir des connaissances sur des domaines variés tels que la législation sociale, l'informatique, la finance, le marketing, la pédagogie...

Le tableau ci-après, fait apparaître la gestion des ressources humaines comparée à l'administration du personnel, à travers l'évolution de la fonction :

### **Tableau N° I.01: la comparaison de la gestion des ressources humaines par rapport à l'administration du personnel**

---

<sup>1</sup> <https://www.marketing-etudiant.fr/cours/h/ressources-humaines-historique-de-la-fonction-rh.php> , (consulté le 01/03/2017 à 23.27)

<b>Gestion de la main d'œuvre</b>	<b>Administration du personnel</b>	<b>Gestion des ressources humaines</b>
Conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut du responsable de la fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction

**Source :** CADIN, (L) et autres : Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie, édition Dunod, 2003, p.11.

Le tableau N°I.01 illustre, dans une perspective « Gestion des ressources humaines », la main d'œuvre est un actif spécifique qui se caractérise par des compétences particulières et qui ne s'acquièrent que dans l'organisation et non instantanément

Dans une perspective de substituabilité de la main-d'œuvre, les effectifs sont ajustés selon le besoin de l'entreprise (licencier et embaucher).

L'avantage concurrentiel est un atout difficilement imitable et repose sur l'anticipation et la flexibilité interne de l'entreprise afin de faire face à l'évolution quantitative et qualitative des emplois.

On ne peut pas sous-estimer les statuts des trois perspectives, le rôle de chaque responsable varie selon l'influence qu'il exerce sur l'ensemble du groupe.

### **1.3 Les Facteurs d'évolution de la fonction Ressource Humaines**

à l'instar de la mondialisation qui nécessite aux entreprises d'adopter de nouvelles stratégies, et qui entraîne des mutations sociales avec les nouvelles générations, économiques, démographiques, juridiques, et technologiques avec la multiplication des progiciels, des logiciels, des procédés de fabrication, au-delà de ces mutations d'autres facteurs apparaissent à l'horizon tel que le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise.

### **1.3.1 Les Mutations Technologiques**

Quand on parle de mutation, la structure, l'organisation, la gestion de l'entreprise, le matériel, et les méthodes de travail, sont tous passés par une transformation, quant aux mutations technologiques, par exemple : l'innovation en matière de gestion, nouveaux logiciels d'exploitation... cela signifie que ces mutations ont totalement affecté l'adéquation quantitative et qualitative entre les besoins de compétences et les ressources disponibles, car elles interviennent dans la fabrication ou la conception des produits, donc les conséquences sont considérables.

Maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place et de nouveaux recrutements dans le cadre d'un schéma directeur de l'emploi et des compétences.

Du point de vue de **Jean-Marie PERETTI**<sup>1</sup> il existe quatre impacts de mutations technologiques :

-La transformation des organisations. Les nouvelles technologies de l'information modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures. L'entreprise devient tourbillonnante. La fonction RH doit accompagner le changement et participer activement aux choix organisationnels. Elle intègre la fonction transformation.

-L'accroissement de la productivité est souvent supérieur à celui des débouchés ; il entraîne des sureffectifs nécessitant la mise en place de plans sociaux et impose une gestion anticipatrice de l'emploi et la recherche de modalités d'adaptation pertinentes.

-La modification des qualifications requises. L'évolution technologiques crée, modifie, et fait disparaître des emplois, chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences requises. Pour anticiper, un observatoire des métiers apparaît nécessaire ainsi qu'une bonne connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié. L'adaptation de chaque salarié requiert un investissement formation. L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de classification et de rémunération. Ce qui impose des remises périodiques une réflexion sur les critères à valoriser et une actualisation constante des descriptions de poste. Elle modifie aussi les critères et les cibles de recrutement.

---

<sup>1</sup> PERETTI, (J.M) : Gestion Des Ressources Humaines : Op.cit., p.3.

-Le renchérissement du coût des équipements dont la durée de vie diminue pour cause d'obsolescence rapide, alors que la durée du travail s'est réduite. Cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail (travail poste, temps partiel, modulation...) pour amortir les investissements sur des périodes plus courtes

### **1.3.2 Les facteurs économiques :**

#### **1.3.2.1 L'internationalisation de l'économie :**

La mondialisation de l'économie et des marchés s'étendent à l'intensification des échanges internationaux, les entreprises sont confrontées à l'internationalisation et à l'accentuation de la concurrence

Face à cette concurrence, la multinationalisation et les fusions entre plusieurs entreprises sont présentes. Dans ce stade l'entreprise pour se montrer agile et innovante, réussir une telle opération de fusion et garder sa place au marché où la concurrence est vive, la mobilisation du facteur humain est sollicitée, c'est vers la fonction humaine qu'elle doit se tourner, en intégrant beaucoup plus la variable social dans la gestion de l'entreprise : leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer.

L'internationalisation de l'économie et des entreprises a conduit à l'internationalisation des pratiques de GRH, les entreprises doivent disposer de référentiels internationaux leur permettant de suivre les principaux paramètres de leur compétitivité : productivité, coûts salariaux, durée de travail.<sup>1</sup>

#### **1.3.2.2 La flexibilité : réponses aux incertitudes économiques<sup>2</sup>**

L'entreprise se trouve dans une situation où son future économique est illisible, stagnation de la demande, les comportements des agents deviennent imprévisibles.

Pour faire face à ces incertitudes, les entreprises cherchent de plus en plus la flexibilité de la main d'œuvre :

- adaptation de la qualification.
- évolution des effectifs.
- évolution des horaires de travail.

---

<sup>1</sup> PERETTI, (J.M) : Op.cit. P 4

<sup>2</sup> [http://decf.descf.free.fr/OGE/GRH\\_Evolution\\_fonction\\_personnel.htm](http://decf.descf.free.fr/OGE/GRH_Evolution_fonction_personnel.htm) , (consulté le 03/03/2017 à 00 :32)

- évolution de la durée du contrat de travail.
- mobilité professionnelle.

#### Conséquences :

- Impact sur les rémunérations : individualisation, avec des tendances des entreprises à adapter les rémunérations en fonction des performances.
- Cette individualisation passe plus ou moins à des intéressements aux résultats.
- Variabilité des rémunérations en fonction de l'activité.

Flexibilité de la main d'œuvre : nécessité de la négociation d'entreprise, cette négociation est de plus en plus nécessaire car il est plus difficile de prendre des décisions.

### **1.3.3 Les évolutions démographiques<sup>1</sup>**

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué. Alors les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de mobilité et de formation.

Il sera essentiel de bien gérer les recrutements et de réussir l'intégration et les débuts professionnels des jeunes recrutés.

### **1.3.4 Les mutations sociologiques**

L'entreprise regroupe de plus en plus des salariés aux attentes et aspirations multiples, la diversité des générations (âge, sexe, parcours professionnels et qualifications...), les changements de mentalité ont entraîné de profondes transformations d'environnement d'entreprise. La segmentation des politiques de personnel et la personnalisation de nombreux aspects de la vie professionnelle du salarié s'imposent.

Être traité sans discrimination, bénéficier d'un traitement équitable et d'une égalité des chances sont des attentes largement partagées au-delà des différences. Le rôle de la hiérarchie est essentiel pour prendre en compte la diversité des attentes. Les attentes de reconnaissance sont variées et l'entreprise doit y répondre sans discrimination et avec un souci d'équité. La

---

<sup>1</sup> PERITTI, (J.M) : Gestion Des Ressources Humaines : Op.cit. PP 4-5

Fonction RH doit aider chaque manager à prendre en compte la diversité de ses collaborateurs, à éliminer toute discrimination directe ou indirecte.<sup>1</sup>

### **1.3.5 L'apparition des concepts de « Développement Durable » et de « Responsabilité Sociale »**

Afin de parvenir à l'équilibre entre la génération présente et celle de future, le développement durable intervient pour répondre au besoin de présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs, la fonction RH doit faire en sorte que tous les acteurs, dirigeants, managers, salariés, contribuent par leurs actions et leurs comportements et travaillent main dans la main face à ce changement.

Par conséquent, les entreprises seront directement touchées par ce mouvement, à travers non seulement des lois mises en place mais aussi à travers des pressions réalisées par les tiers (consommateurs, organismes non gouvernementaux et les actionnaires). Toutes ces parties prenantes réclament plus de transparences et surtout le rejet de certaines pratiques telles que, les infractions à la législation du travail, la dégradation de l'environnement...<sup>2</sup>

A l'issue de l'idée de développement durable que le concept responsabilité sociale de l'entreprise apparaisse, il s'agit d'assumer toutes ses responsabilités sociales, sociétales et environnementales, elle intègre les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques.

L'exercice de la R.S.E. demande une bonne perception de l'environnement de l'entreprise, ainsi que le respect de l'équilibre des intérêts des parties prenantes. Désormais, les collectivités, tout comme les services de l'État, devront tenir compte de la performance ou capacité à produire des services de qualité dans le respect des fonds publics, de la solidarité qui prend en compte non seulement la gestion du handicap mais aussi l'environnement ou la pénibilité au travail, et enfin de l'employabilité qui doit permettre de rendre chaque agent le plus utile pour sa collectivité. Tout ceci avec moins de moyens<sup>3</sup>

La gestion des ressources humaine s'est évoluée au détriment de plusieurs facteurs, elle a profondément changée avec l'accélération de la globalisation, les évolutions techniques, économique, les mutations de l'environnement social et sociétal... elle est devenue délicate car

---

<sup>1</sup> PERETTI, (J.M) : Tous DRH : Les Responsabilités Ressources Humaines des cadres et dirigeants, édition D'organisation, 2012, p 25-26.

<sup>2</sup> <https://www.dissertationenligne.com/Litt%C3%A9rature/Les-Metiers-Des-Ressources-Humaine/21706.html> (consulté le 03/03/2017 à 18 :45)

<sup>3</sup> <http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/vitrine/L%27%C3%A9volution+de+la+fonction+RH> , (consulté 03/03/2017 à 20 :36)

elle doit prendre en compte la nécessité de mobiliser les ressources humaines sur les objectifs de l'entreprise, elle s'efforce de concilier l'adaptation des effectifs au niveau d'activité. Aussi elle cherche à obtenir la paix sociale, ceci à travers l'équilibre entre les intérêts de l'entreprise et ceux du personnel. Afin que l'entreprise fasse preuve d'une résilience, la capacité d'engagement de l'ensemble de l'équipe est fortement attendue.

#### **1.4 Les missions de la fonction RH**

Au cours des développements que connaissait l'entreprise, l'agilité de celle-ci a été marquée par la contribution et la coopération de son personnel dans la création de la richesse, il s'avère que l'amélioration des performances du personnel nécessite des hommes capables de s'adapter au changement du marché, des leaders capables de guider les individus au travers des changements et d'obtenir les résultats attendus

##### **1.4.1 Nouvelles missions résultantes des nouvelles exigences**

Adapter l'entreprise aux mutations de l'environnement et mobiliser le personnel sont devenus les principales exigences de la gestion des ressources humaines. L'objectif de flexibilité répond à la première exigence, et l'objectif de motivation et de rentabilité du capital humain répond à la seconde exigence

##### **1.4.2 La flexibilité de l'entreprise**

Si l'entreprise cherche à s'adapter aux modifications de l'environnement, sans remettre en cause la nature de ces principaux objectifs, on peut dire qu'elle cherche de la flexibilité. L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon efficace à toutes les évolutions de l'environnement ainsi qu'aux sollicitations internes et externes. Alors, elle cherche cette flexibilité dans cinq directions<sup>1</sup> :

- **Flexibilité quantitative externe** (contrats à durée déterminée, intérim...),
- **Flexibilité quantitative interne** (heures supplémentaires, chômage partiel, modulation et récupération, heures choisies, annualisation...),
- **Flexibilité qualitative ou fonctionnelle** (mobilité, polyvalence...),
- **Externalisation** (sous-traitance interne et externe, essaimage...),
- **Flexibilité salariale** (relier le niveau de chaque rémunération aux résultats du salarié, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle, intéressement...).

À cette fin, la logique de flexibilité concerne tous les domaines de la gestion des ressources humaines. Pour faire face à un environnement changeant et instable, les managers explorent et

---

<sup>1</sup> PERETTI, (J.M) : Gestion des ressources humaines : Op.cit. P.7

maîtrisent toutes les voies de la flexibilité afin de créer l'entreprise agile, souple, prompte à s'adapter à toute situation.

### **1.4.3 Motivation et rentabilité du capital humain**

Le personnel n'est plus une contrainte mais une ressource qu'il faut acquérir, former, amortir et exploiter au mieux pour rentabiliser l'investissement en capital humain. Cette recherche de la productivité passe par la motivation et la mobilisation.

L'équité est carrément l'un des attentes des salariés, également un facteur de motivation et de mobilisation, le salarié évalue sa contribution au profit de l'entreprise puis il établit le rapport entre sa contribution et la rétribution de l'entreprise pour voir si ça entraîne un sentiment d'équité ou de non équité.

L'entreprise s'efforce à créer une relation de confiance avec le personnel qu'elle détient, elle suppose ainsi la construction d'un climat social favorable.

### **1.4.4 Le Rôle stratégique des responsables des ressources humaines**

La réussite d'un responsable hiérarchique nécessite aujourd'hui une compétence accrue en Management des Hommes et Gestion des Ressources Humaines. L'homme des ressources humaines n'est plus un simple gestionnaire, il apparaît aujourd'hui comme un maillon essentiel, c'est un véritable consultant interne pour l'entreprise et partenaire d'affaires dans l'entreprise. Le responsable des ressources humaines doit acquérir les connaissances et les compétences lui permettant de <sup>1</sup>:

- **Maîtriser le cadre juridique**, c'est-à-dire connaître les modalités et formes d'élaboration du contrat de travail afin de l'utiliser comme outil de gestion, réduire le risque juridique et appliquer convenablement les dispositions et les possibilités réglementaires pour être efficace.

- **Choisir**, c'est-à-dire savoir recruter les collaborateurs non-cadres, et les cadres débutants ou expérimentés, décrypter et mesurer les compétences, accueillir et intégrer les nouveaux dans leur diversité.

- **Gérer l'emploi et les temps** et en particulier prévoir l'évolution des emplois, développer les meilleures possibilités de flexibilité, gérer les temps de travail, assumer les plans de sauvegarde de l'emploi et concilier les attentes et contraintes souvent contradictoires de l'entreprise et des salariés.

---

<sup>1</sup> PERRITI, (J.M) : Tous DRH... : Op.cit. PP 30-31.

- **Orienter**, ce qui implique aider les salariés à définir leur projets professionnels, orienter les choix de carrières de ses collaborateurs, les suivre, utiliser les bilans de compétences et les entretiens professionnels pour élaborer des parcours professionnels personnalisés.

- **Former** en veillant à manager la formation pour en faire un vrai investissement créateur de valeur, savoir identifier les besoins de formation actuels et futurs de ses collaborateurs, les conseiller et élaborer avec eux les plans individuels de formation et les plans individuels de développement des compétences.

- **Rémunérer** ce qui nécessite de mettre en œuvre une gestion stratégique des rémunérations, évaluer les postes et en fixer le prix, connaître les nouvelles politiques de rémunération globale et individualiser les rémunérations en laissant des espaces de choix.

-**Mobiliser** et pour y parvenir, développer l'implication affective et organisationnelle de ses collaborateurs, savoir animer les équipes dans leur diversité, communiquer, informer et redessiner l'organisation du travail.

- **Négocier** pour connaître les logiques et modes d'action des syndicats, développer le dialogue social, négocier sur le terrain avec les partenaires des accords « gagnants-gagnants ».

- **Veiller**, ce qui nécessite de construire son système d'information en matière de ressources humaines et avoir une vision stratégique des ressources humaines.

Ce qui rend l'entreprise efficace, c'est la qualité et le bon usage de ses ressources humaines. Savoir orienter et conduire les ressources humaines est un talent inné qu'un leader dispose depuis sa naissance. Son rôle principal au sein de l'entreprise est d'ajuster en permanence les besoins tout en contribuant à faire des hommes, il a une pensée plus ouverte, avec ses compétences et ses diverses expériences, il réussit à mener un groupe afin d'en motiver les membres et de leur permettre de réaliser l'objectif de l'entreprise

## **2 Section 02 : Développement des compétences des RH**

A cette ère de mutations technologiques et avec les changements intervenus dans les structures, au sein des entreprises grandes ou petites, la fonction RH est en plein changement, les besoins d'adaptation et de développement des compétences sont majeurs, il est plus que jamais indispensable de se former.

En plus de l'arrivée de nouvelles générations sur le marché, les entreprises ne cessent pas de parler du développement du capital humain ou de perfectionnement des compétences, c'est ainsi l'ultime objectif d'un manager étant de parvenir à mobiliser ses collaborateurs pour atteindre la cible de l'entreprise, dans une atmosphère d'épanouissement individuel et collectif. D'ailleurs il veille à assurer le maintien ou l'affinement des connaissances, aptitudes, attitudes et comportements des employés précieux et indispensables à l'exécution et conformes aux exigences et finalité de l'organisation en vue d'améliorer sans cesse les performances de chaque maillon de la chaîne et les résultats de l'organisation.

### **2.1 Définition des concepts et typologie**

#### **2.1.1 Le concept de compétence :**

Dans le but de bien définir la compétence, nous présentons les définitions suivantes :

Selon le Dictionnaire des ressources humaines « la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expériences) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée »<sup>1</sup>

De cette définition, on peut retenir deux choses : la première c'est que les compétences sont des capacités, des aptitudes à faire face à l'ambiguïté, aussi un savoir-faire c'est-à-dire avoir les moyens qui facilitent la tâche, il tend à être moins général que la connaissance.

Deuxième chose qu'on peut dire, c'est que la compétence se développe en fonction de l'évolution personnelle du salarié à travers la mobilisation et la stimulation.

**Alain LABRUFFE** semble soutenir cette définition car selon lui la compétence « C'est l'ensemble des connaissances, des pratiques, des techniques et des procédures permettant de cerner et de progresser dans le domaine concerné puis de le transmettre »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> PERETTI, (J.M) : Dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, 2011, P 66

<sup>2</sup> LABRUFFE, (A) : Management des compétences : Construire votre référentiel, édition AFNOR, 2010, P 59

À mon sens, les compétences sont des attributs, des particularités portées par les individus qu'il est nécessaire de mobiliser pour pouvoir accomplir le travail et faire une preuve d'agilité stratégique et opérationnelle.

### **2.1.2 Le concept de développement des compétences**

Le développement, en matière de ressources humaines « englobe les activités de détermination des besoins de formation au niveau des différentes catégories de personnel, la mise sur pied de programmes de formation et leur évaluation. Ces activités permettent aux travailleurs d'acquérir les connaissances et les habiletés nécessaires pour une meilleure performance ou encore pour accéder à des emplois qui comportent des responsabilités plus importantes »<sup>1</sup>

La finalité de développement des compétences se réfère à l'apprentissage capable d'améliorer des compétences de l'individu et accroître son rendement actuel et futur dans un contexte organisationnel, que ce soit en termes de connaissances, savoir-faire, ou de savoir être

En effet, on peut retenir que le développement des compétences est un moyen d'aboutir à :<sup>2</sup>

- une augmentation de l'employabilité du cadre (à l'interne comme à l'externe).
- une adaptation de l'entreprise aux nouvelles tendances socio-économiques auxquelles elle est soumise, donc la possibilité de faire face et d'anticiper le changement.
- une augmentation de la productivité et de la compétitivité de l'entreprise, afin de conduire à sa pérennité.

Les définitions précédentes ont démontré que le développement des compétences est le moyen de faire progresser les compétences d'un niveau plus ou moins modeste à un niveau idéal. Cependant, il existe plusieurs types de compétences.

## **2.2 Typologie des compétences**

Il existe plusieurs types de compétences qui peuvent néanmoins regrouper en plusieurs grandes catégories, on distingue : <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> PETIT(A) et BELANGER (L) : Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, édition Gaëtan Morin, Montréal, 1993, p. 7

<sup>2</sup> <http://www.hr4free.com/fr/Gestion-des-comp%C3%A9tences/Politique-de-d%C3%A9veloppement-du-personnel-Exemple-plan-de-re% C3%A8ve> (consulté le 07/03/2017 à 23 :25)

<sup>3</sup> DIDIER, (N) : Cultiver les compétences : Guide pratique du manager, édition INSEP CONSULTING, 2003, pp 6-7

### **2.2.1 Les compétences générales ou transversales**

Les compétences transversales sont utiles dans différents domaines et ne sont pas liées à une technique. On les retrouve souvent dans les référentiels de compétences.

-Compétences relationnelles : échanger avec des collègues, conduire un entretien, animer une réunion...

-Compétences organisationnelles : organiser un plan d'action, planifier des activités, définir et suivre un indicateur... Mais aussi la maîtrise des logiciels, « Excel », « PowerPoint », « MS Project » ... usage d'Internet et des intranets...

### **2.2.2 Les compétences professionnelles**

Il s'agit d'avoir des connaissances et des savoir-faire, mais aussi de les utiliser dans une situation de travail en jouant son rôle. Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

La compétence ne se réduit pas à ce que l'on désigne par savoir-faire, qualification, capacité... Elle est liée aux conditions de mise en œuvre, au contexte d'un travail particulier. La compétence a un caractère évolutif ; par exemple, elle peut disparaître si l'environnement du travail change

### **2.2.3 Les compétences spécifiques**

Les compétences spécifiques ou techniques, correspondent au métier, à la technique professionnelle utilisée (Organiser un appel d'offres, pour un acheteur, optimiser un circuit de distribution, pour un logisticien).

### **2.2.4 Les compétences collectives**

Les compétences collectives se réfèrent aux compétences des différents postes de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, donc entre les individus qui les occupent. Elles sont constituées de trois catégories d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin, la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble, c'est-à-dire à coopérer.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> BATAL, (C) : la GRH dans le secteur public, les éditions d'organisation, 1998, p 160.

Le but de cette typologie est de distinguer les emplois et leurs exigences, toutefois il existe des emplois généralistes qui requièrent surtout des compétences transversales, aussi des emplois spécialistes qui demandent une majorité de compétences professionnelles.

### **2.3 Les moyens de développement des compétences en ressources humaines**

Le développement des compétences prend une place de choix ,car il permet à l'entreprise d'atteindre un niveau élevé de compétitivité, il constitue un ensemble des moyens d'identification , de développement ou de transfert des savoirs, savoir-faire ou savoir- être nécessaire.

À ce niveau, nous examinerons les techniques de développement des compétences suivantes :

#### **2.3.1 L'organisation qualifiante<sup>1</sup>**

Les notions d'organisation qualifiante et de compétence révèlent une grande convergence, c'est bien autour des enjeux économiques de transformation des fonctionnements d'entreprise que le concept d'organisation qualifiante a surgi afin de se confronter à la concurrence internationale. On désigne par organisation qualifiante la nécessaire poursuite des efforts en matière d'amélioration des conditions de travail et sur les attentes des salariés en matière d'autonomie et de responsabilité, elle vise à restructurer les tâches et réduire le niveau d'hierarchie et permettre aux salariés de se projeter dans les futurs emplois.

En effet, cette organisation est considérée comme un processus de transformation sociale et un moyen d'atteindre un objectif d'efficacité économique, elle offre aux employés une plus-value en termes de compétences acquises et également d'acquisition de compétences nouvelles.

#### **2.3.2 Le management des compétences<sup>2</sup>**

S'organiser pour disposer à temps des compétences professionnelles est nécessaire pour obtenir et améliorer les résultats, réussir les projets d'évolution et d'innovation.

---

<sup>1</sup> DIETRICH (A), GILBERT (P) et PIGEYRE (F) : Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives, édition DUNOD, 2010, pp 154-155.

<sup>2</sup> DIDIER, (N) : Cultiver les compétences : Op.cit. PP 10,37

Dans ce domaine, la responsabilité du manager est d'agir pour que son unité puisse acquérir des compétences, utiliser au mieux ces compétences, stimuler et encourager le développement des compétences.

Le manager doit aussi s'attacher à sauvegarder les compétences précieuses qui sont déterminantes pour la performance, aider ses collaborateurs à résoudre les différents problèmes auxquels ils se confrontent, c'est notamment le rôle du coach qui vise à faire grandir, à favoriser l'autonomie, la responsabilité. Il permet au collaborateur de développer ses compétences en transformant les situations de travail en situations d'apprentissage

En fait, il faut être très attentif au lien qui existe entre compétences et performances. Le manager est celui qui repère quels sont les comportements qui permettent de générer des résultats, quelles sont les façons de faire qui sont étroitement liées à l'obtention des performances.

Le collaborateur est aussi appelé à prendre en charge une responsabilité de plus en plus forte pour développer ses compétences. Il assure ainsi son épanouissement professionnel et garantit son employabilité.

### **2.3.3 La contribution de la formation à la gestion des ressources humaines :**

L'action de formation participe étroitement à la gestion des ressources humaines, elle consistera à mettre en place un processus de résolution des dysfonctionnements et de rectification des différentes anomalies constatées dans la structure de l'entreprise.

En outre, elle permet la bonne utilisation des ressources humaines, grâce à la gestion prévisionnelle des compétences, en ajustant des ressources aux besoins futurs de l'entreprise. Elle intervient comme un moyen pour maintenir l'employabilité des salariés, en leur permettant de garder un équilibre essentiel et permanent au sein de leur travail.

Parmi de nombreux dispositifs qui participent au bon fonctionnement de l'entreprise, on trouve :

- La gestion des compétences,
- L'information sur la stratégie de l'entreprise,
- Des dispositifs de mobilité ...

**2.3.4 L'impact de la formation sur les composantes de la compétence :****2.3.4.1 L'impact de la formation sur les savoirs :**

La formation contribue par ces actions à la mise en valeur des savoirs dites contextualisés, c'est-à-dire elle s'intéresse seulement à l'apprentissage lié directement au contexte sans passer par les savoirs appelés théoriques qui représentent les savoirs liés à une discipline scientifique

Aujourd'hui, la formation a pour fonction de produire des savoirs contextualisés directement transférables dans le but de permettre aux stagiaires de savoir le fonctionnement de l'entreprise et comment agir dans son sein.

**2.3.4.2 L'impact de la formation sur les savoir-faire :**

Le savoir-faire peut être décrit comme les «connaissances précises détenues par une personne physique ou une entreprise sur un produit ou procédé de fabrication, souvent obtenues par des travaux de recherche et de développement importants et coûteux »<sup>1</sup>

Cependant, il ne faut surtout pas confondre le savoir-faire avec la compétence, car la compétence est une notion qui introduit un certain niveau de complexité et qui fait appel à plusieurs éléments, comme le savoir-faire, le savoir être ... donc le savoir-faire ne fait qu'une partie de compétence.

En terme de formation, les formateurs ne peuvent que produire des savoirs faire qui demandent une confrontation du terrain afin de transférer ces savoirs en compétences, à cette effet on sera amené à penser la formation en terme de processus pédagogique, l'existence d'un coach qui accompagnera le stagiaire bien après sa formation est vivement recommandée

**2.3.5 L'impact de la formation sur le savoir-être :**

L'aptitude ne suffit pas, il faut encore avoir la juste attitude, le comportement adapté à l'emploi. La formation a-t-elle une propre contribution dans le développement du savoir-être ?

---

<sup>1</sup> <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Savoir-faire-243091.htm> (consulté le 12/03/2017 à 11 :39)

### **2.3.5.1 Développer des qualités morales :**

La formation c'est l'art de développer les qualités physiques, intellectuelles et morales (ambition, charisme, sens de responsabilité, honnêteté...) d'une personne, il s'agit de construire des profils d'homme et de femme convenables et adaptés à l'organisation.

Cependant la formation ne change pas de qualité morale en assistant à des cours de formation, on n'apprend pas à devenir responsable, le sens de responsabilité ne s'acquière pas avec la formation il est plutôt née de l'expérience personnelle.

### **2.3.5.2 Changer le caractère :**

Le caractère en psychologie se réfère à une manière habituelle et stable d'être, de sentir, de penser, d'agir et de réagir dans un certain type de situation ou vis-à-vis de certains objets, propre à un individu ou à un groupe.<sup>1</sup> Donc il s'inscrit en chacun de nous, il ne peut être changé mais seulement développé.

Il est impossible pour les formateurs de transformer un formé qui a un caractère ancré dans sa personnalité en deux ou trois jours, par exemple une personne nerveuse et émotif en une personne plutôt calme

Cela ne veut pas dire qu'il faut arrêter les formations. Selon **DENNERY**<sup>2</sup>, il existe dans ces formations des outils et des méthodes très utiles, et qui sont inspirés des courants américains de la psychologie (programmation neurolinguistique, analyse transactionnelle...) et certaines personnes sont capables d'améliorer sensiblement leur façon de communiquer, de négocier, d'animer une équipe grâce à ces approches. Mais pour cela, il est impératif qu'au moins trois conditions soient réunies :

- La première condition est qu'il faut que ces personnes soient volontaires et réellement motivées pour participer activement à ces formations, pour éviter tout risque de manipulation. Il doit s'agir d'une volonté personnelle de changement et non pas d'une obligation ou d'une contrainte.
- La deuxième condition est que ces personnes doivent être invitées à changer certaines de leurs pratiques et non pas leur caractère, leur personnalité ou leur tempérament. Il

---

<sup>1</sup> <http://www.psychologies.com/Dico-Psycho/Caractere> (consulté le 12/03/2017 à 19h)

<sup>2</sup> DENNERY, (M) : Piloter un projet de formation, édition ESF, France, 2000, p 28.

s'agit, en fait, d'acquérir puis d'appliquer en quelque sorte des procédures comportementales ou des savoir-faire comportementaux.

- Enfin, la troisième condition est que ces personnes doivent s'engager dans un véritable travail de fond. Ce n'est pas seulement avec un stage qu'elles peuvent progresser mais grâce à une multitude d'actions complémentaires (lecture, analyse d'expérience, choix d'un parcours individualisé d'actions de formation...).

## **Conclusion**

Pour conclure nous pouvons dire que depuis ce changement de la fonction RH, le responsable manager est devenu un partenaire stratégique au sein de l'organisation, son rôle principal est d'ajuster en permanence les besoins, veiller à la cohérence des décisions, promouvoir le développement social, et conduire le changement. Donc, il a pour mission principale de répondre aux défis d'un environnement de plus en plus incertain.

En effet, l'objectif d'accroître les performances de l'entreprise nous conduit à augmenter le rendement des ressources humaines et à perfectionner leurs compétences, de les rendre plus qualifiants et efficaces en s'appuyant sur des moyens et techniques de développement des compétences, parmi ces moyens nous avons vu l'organisation qualifiante, elle vise à restructurer les tâches et réduire le niveau d'hierarchie et permettre aux salariés de se projeter dans les futurs emplois. Le management des compétences, qui tend vers l'organisation pour disposer à temps et au bon moment des besoins nécessaires à la survie de l'entreprise. Les actions de formation contribuent étroitement au développement des compétences, il s'agit de faire un diagnostic entre les compétences acquises et les compétences attendues puis chercher à combler la différence existante par mettre en œuvre toutes les compétences afin d'assurer le prospect de l'entrepris

# CHAPITRE

## II

## **CHAPITRE II : La gestion de la formation dans l'organisation**

### **Introduction :**

Le développement des ressources humaines devient une préoccupation et un levier stratégique pour l'entreprise, cette dernière doit faire appel à la formation en consacrant ses meilleurs moyens dans l'action, afin de créer de la valeur ajoutée et d'assurer la continuité de l'entreprise.

À cet égard, nous allons consacrer ce chapitre pour illustrer la gestion de la formation dans l'organisation ;

La première section de ce chapitre nous introduira la fonction formation, ses objectifs, la politique de formation, ainsi que le processus de l'ingénierie de formation...

La deuxième section de ce chapitre nous permettra d'évoquer la démarche d'évaluation de la formation, les différents modèles d'évaluation, les moments d'évaluation, et les phases de construction d'un système d'évaluation.

## **1 Section 1 : la fonction formation : Les enjeux et les objectifs d'entreprise**

### **1.1 Définition de la notion formation**

Selon le dictionnaire des ressources humaines la formation signifie : « Transfert de connaissances ou de savoir-faire ». <sup>1</sup>

« La formation est une véritable éducation permanente, et un instrument majeur de la valorisation du potentiel humain de l'entreprise. La formation s'agit de préparer en permanence les hommes aux exigences de demain, sans ignorer pour autant leur besoins spécifiques et pour ce faire, de développer une réelle gestion prévisionnelle » <sup>2</sup>

Certaines autres insistent dans leurs définitions sur l'actualisation des connaissances « La formation est la possibilité de préparer le personnel au changement technologique, lui permettre de s'adapter aux nouvelles conditions de travail, de développer ses connaissances, pour une plus grande efficacité de l'entreprise dans son ensemble ». <sup>3</sup>

À la lumière de ces définitions qui aboutissent à la même conclusion, on peut définir la formation comme étant un processus d'actions susceptible d'accroître l'efficacité des employés et qui a pour finalité la contribution à la prospérité de l'entreprise et d'améliorer au meilleur coût les compétences individuelles.

Tout ce qui touche à la formation a donné lieu à travers les temps à un vocabulaire étendu. La figure ci-dessous définit quelques termes utilisés fréquemment en formation

**Tableau N° II.01: Les différentes définitions de la notion formation**

Termes	Définition
Formation	Transfert aux salariés des connaissances ou de savoir-faire pour leur permettre de bien s'acquitter de leurs tâches ; ensemble des actions qui visent à valoriser les salariés, suivies ou non par une promotion, terme qui englobe le perfectionnement, l'apprentissage, le recyclage, l'initiation, l'accueil, l'entraînement...
Formation générale	Niveau des acquis de scolarité générale ou professionnelle requis pour un emploi afin de pouvoir donner un rendement acceptable dans cet emploi
Formation professionnelle	Formation organisée dans un établissement scolaire, technique ou autre, permettant d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques

<sup>1</sup> PERETTI, (J.M) : Dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 2011, p 127

<sup>2</sup> PERETTI, (J.M) : Gestion des Ressources Humaines, édition Vuibert, Paris 2016, p 195

<sup>3</sup> MEIGNANT, (A) : Manager la formation, édition Liaison, Paris 1997, p 57,58

	concernant un domaine spécifique, et nécessaire pour exercer un métier ou une profession.
Formation Alternance	Formation organisée de façon à faire alterner des périodes de formation dans des établissements scolaires ou autres et de stage ou de travail en apprentissage dans l'organisation , rémunérées ou non
Coaching	Accompagnement individuel apporté par un membre dans l'organisation (à l'interne) ou par un consultant (à l'externe) dans le but d'aider un salarié d'accroître sa performance.
Entraînement	Formation dispensée en cours d'emploi à un salarié, qui peut s'étendre de quelques heures à plusieurs mois, selon la complexité des tâches. Elle vise à permettre aux salariés d'acquérir la compétence immédiate pour remplir les obligations de son poste.
Congé de formation	Congé accordé à tout travailleur au cours de sa vie professionnelle lui permettant de suivre à titre individuel des actions de formation tout en continuant d'être rémunéré en tout ou en partie
Formation continue	Recyclage ou formation incessante du travailleur lui permettant de se mettre à jour dans une discipline, une technique, un métier ou une profession. Cette formation lui permet implicitement de s'adapter au changement des techniques et des conditions de travail.
Formation sur le tas	Formation d'appoint par laquelle un travailleur apprend en même temps qu'il effectue diverses tâches et se familiarise avec de nouveaux procédés et techniques utilisés dans une profession ou un métier afin d'accomplir son travail avec satisfaction
Formation hors temps de travail	Action de formation suivi par un salarié en dehors de son travail et pour laquelle l'employeur inscrit les dépenses dans son budget, en sus du salaire. On parle également de budget de perfectionnement.
Initiation	Ensemble d'actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi ou le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine.
Recyclage	Terme qui désigne tous les programmes (étatique, patronaux, syndicaux) destinés à former les salariés déplacés à cause d'un changement dû à l'automatisation, à la familiarisation avec de nouvelles tâches, ou à leur faire apprendre un nouveau métier ou une nouvelle profession
Autoformation	Terme qui concentre les conceptions de la formation tournée vers la prise en compte et le développement de l'autonomie des apprenants

**Source :** SEKIOU (L) et autres, Gestion des Ressources Humaines, édition De Boeck Université, 2001 (2ème édition).

## **1.2 Importance et objectifs de la formation :**

### **1.2.1 Les objectifs :**

La formation vise un grand nombre d'objectifs on dénote :

- Faciliter, accompagner et conduire le changement vers l'avenir en développant l'adaptabilité des salariés et en prévenant les risques d'adaptation afin d'aboutir à un état de lieu plus ou moins meilleur ;
- Adapter les salariés à des tâches opérationnelles et au changement imprévu d'emploi ;
- Renforcer les relations interpersonnelles ;
- Aider au développement et acquisition de nouvelles compétences tout en visant le développement individuel et collectif des salariés dans un but d'amélioration des performances ;
- Contribution à la réussite du projet de l'entreprise ;
- Créer le sentiment d'appartenance en intégrant les ressources humaines au projet d'entreprise ;
- Développer la qualité des produits ;

### **1.2.2 Importance de la formation<sup>1</sup>**

#### **1.2.2.1 Moyen de développement**

L'avenir pour une entreprise passe par la formation des salariés. Celle-ci apparaît comme un moyen qui permet au salarié de conserver son emploi et de lui assurer ensuite une progression dans son parcours professionnel.

La formation est aussi primordiale pour améliorer la quantité et la qualité de travail, réduire les coûts de production, augmenter le moral et la motivation des salariés.

Elle permet également aux salariés de relever de nouveaux défis, d'accéder à des postes plus importants, les rend plus aptes à utiliser pleinement leurs compétences et les prépare à réaliser adéquatement leurs plans de carrière.

#### **1.2.2.2 Moyen de croissance**

Pas de formation, pas de croissance. La compétence de la main d'œuvre est devenue la seule dimension de la production permettant aux nations technologiquement avancées de conserver des avantages les unes sur les autres.

---

<sup>1</sup> FADOL, (N) et ZINAH (S) : Emploi et Formation, Mémoire de Master en économie et gestion des ressources humaines, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Tanger, p 6

### **1.2.2.3 Moyen d'adaptation**

Pour s'adapter aux nouvelles tendances économiques et désorientés par des changements fréquents, la majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de recruter et sélectionner de nouveaux salariés. En effet, ils ont pour but d'offrir aux travailleurs les moyens d'accéder à la culture de l'organisation pour d'aboutir à la qualité totale qui englobe la qualité du produit, la prestation de service, la mise en marché, l'information, le climat de travail, la gestion, la cohésion et la communication au sein de l'organisation, l'innovation, etc.

### **1.2.2.4 Moyen d'efficacité collective**

La formation et la vie active sont pratiquement liées. En effet, l'utilité de la formation dépend de la capacité d'un pays à contribuer au bien-être de chacun de ses citoyens pour promouvoir leur vie active et la formation que ces citoyens peuvent recevoir en tenant compte de l'enseignement de base, de la vie professionnelle, des orientations politiques, etc.

L'utilité attachée à la formation peut varier d'un pays à l'autre, mais elle est sans aucun doute présente dans tous les pays en terme de besoins d'affirmation économique, d'efficacité de production, de création d'emplois, de développement social, d'efficacité dans l'organisation du travail.

## **1.3 Typologie de la formation :<sup>1</sup>**

On distingue cinq types de formation dont les modalités de gestion sont nettement différentes :

### **1.3.1 La formation d'adaptation :**

Ce type de formation exécute dans le but d'améliorer les résultats opérationnels d'une entreprise (chiffre d'affaire, réduction des prix de revient, amélioration de la productivité, ...) en augmentant les connaissances des collaborateurs et en améliorant leurs capacités à résoudre les problèmes en les rendant capable d'utiliser de nouvelles méthodes

Il s'agit également pour le personnel de développer des comportements, des savoirs faire ou des savoirs être plus efficaces.

La formation d'adaptation s'observe dès l'entrée d'un nouveau embauché, donc il devrait être au moins au courant des exigences des situations professionnelles, ainsi acquérir une connaissance des méthodes et procédures du travail.

---

<sup>1</sup> SOYER, (J) : La fonction formation, édition d'organisation, Paris 1999, p 48

La ligne hiérarchique prend la responsabilité directe de ce type de formation, qui peut disposer un budget décentralisé.

### **1.3.2 La formation gestion prévisionnelle :**

Dans ce cas, la formation vise le maintien de l'emploi ou le développement de la motivation par le biais d'un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils.

L'entreprise s'assure préalablement des aptitudes possédées par le personnel qui bénéficiera de ces actions de formation.

Les spécialistes de la direction des ressources humaines sont également impliqués dans ces opérations. Comme les mouvements s'opèrent entre unités différentes, les budgets de ces actions sont généralement centralisés entre les mains du responsable formation, du responsable emploi ou du directeur des ressources humaines.

### **1.3.3 La formation outil intellectuel de base : professionnelle**

Ce type représente une formation générale (langues, sciences exactes, prise de décision ...) en vue de l'élévation du niveau des salariés, elle est souvent sanctionnée par un diplôme, attestations,...

Cette formation fonctionne généralement sur la base du volontariat et elle dispose des budgets centralisés.

### **1.3.4 La formation Culture d'entreprise :**

La formation sera proposée à tous les salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat, dans le but de faire une culture commune de la société

Ici le pouvoir hiérarchique sera plus faible car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction.

C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription, les budgets de ce type sont souvent centralisés

### **1.3.5 La formation projet d'entreprise :**

La formation peut être lancée en accompagnant un projet de l'entreprise, il peut s'agir du lancement d'un nouveau projet ou produit, de l'ouverture d'une nouvelle filiale, La formation est considérée comme une mobilisation sur un projet de l'entreprise, elle met en œuvre la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources.

#### **1.4 La politique de formation :**

La politique de formation au sein de l'entreprise prend sa place spécial parmi les différentes politiques existantes (Commerciales, de marketing, financières, industrielles, humaines)

Selon **MEIGANT Alain**, elle est définit 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 »<sup>1</sup>

La politique de formation identifie les objectifs que l'entreprise veut atteindre, elle constitue un véritable moyen de communication, sa durée de vie est de plusieurs années, cependant les orientations formation sont à redéfinir chaque année

Selon **SOYER Jacques**, pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusée »<sup>2</sup> ; il s'agit d'un document contractuel qui comporte en général :

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

Une politique de formation doit satisfaire deux préoccupations, à savoir :

- L'intérêt de l'entreprise qui se résume en une meilleure productivité, et l'adaptabilité des salariés aux changements induits par les mutations économiques ;
- La promotion et la valorisation de chaque salarié en identifiant les changements qu'il faut faire afin de contribuer au développement de l'entreprise.

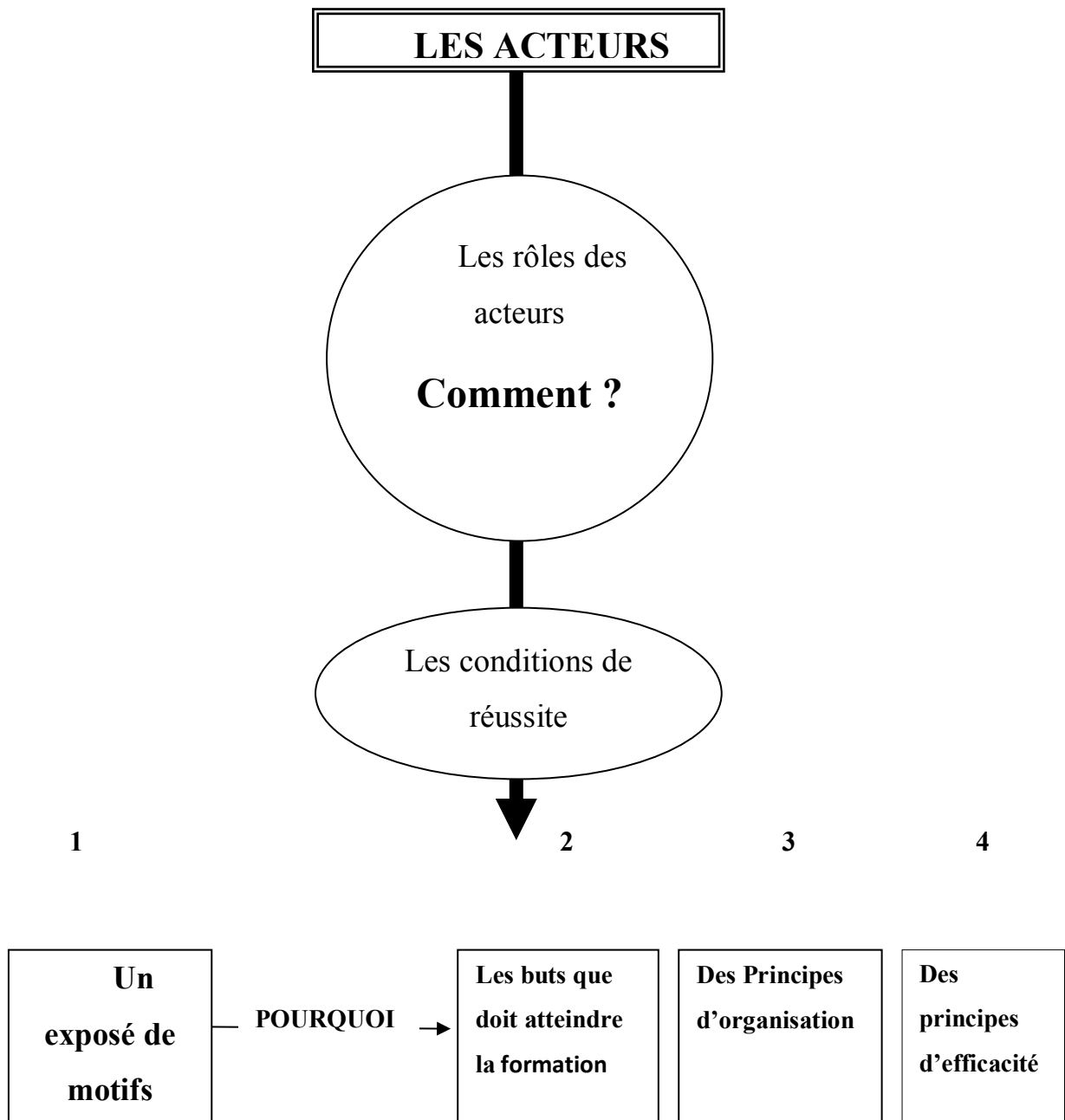
Le schéma suivant représente la politique de formation selon **Jacques SOYER** dans son livre « Fonction de formation » :

---

<sup>1</sup> MEIGNANT, (A) : Manager la formation, édition Liaison, Paris, 2003. p55.

<sup>2</sup> SOYER, (J) : Op.cit. P 48.

Figure N° II.01 : La politique de formation



**Source :** SOYER (J), La fonction formation, édition d'organisation, paris, 1999, p 48

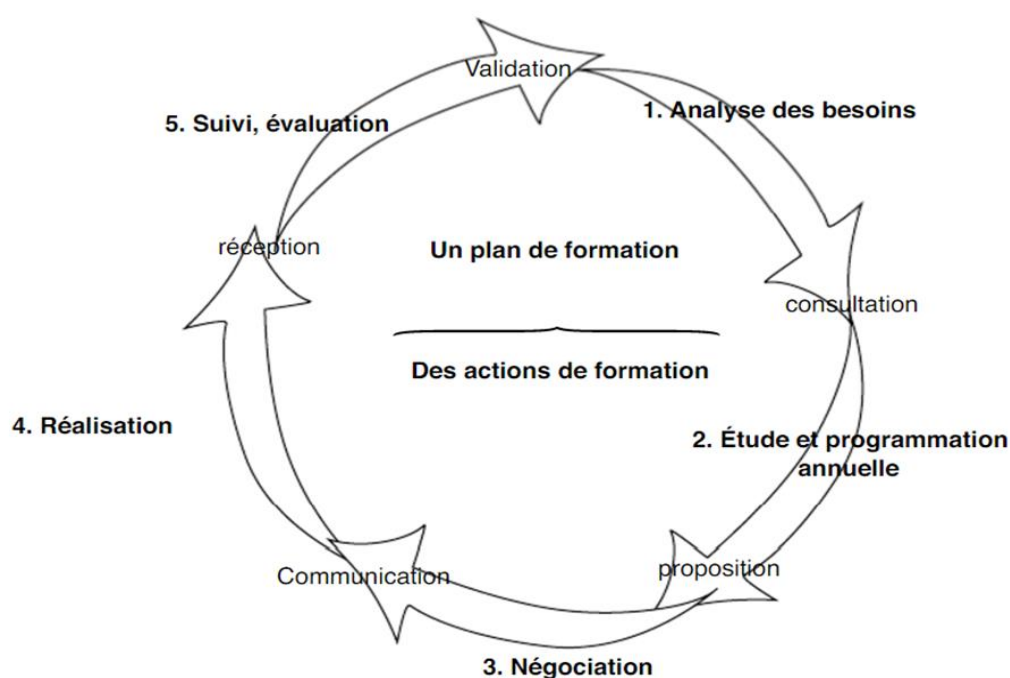
### 1.5 L'ingénierie de formation<sup>1</sup>

D'après la définition du petit Larousse illustré l'ingénierie est l'étude d'un projet industriel sous tous ses aspects (techniques, économiques, financiers, monétaires et sociaux) et qui nécessite un travail de synthèse coordonnant les travaux de plusieurs équipes de spécialistes.

L'ingénierie de formation permet d'aboutir au plan de formation. Ce niveau implique aussi les partenaires sociaux et les prescripteurs, entre autres acteurs. Il associe directement sur le terrain les directions opérationnelles, la DRH et le responsable formation (RF). Il permet de concevoir des dispositifs pédagogiques dont la seule modalité n'est plus lestage de quelques jours. La mise en œuvre d'un centre de ressources, un tutorat de nouveaux entrants peuvent être des actions construites dans ce cadre.

Cette démarche est découpée en étapes, il s'agit de prévoir et analyser des besoins, construire des actions en fonction d'un plan, puis réaliser et enfin évaluer.

**Figure N° II.02 : Processus de l'ingénierie de formation**



**Source :** PARMENTIER (C), L'ingénierie de formation : Outils et méthodes, édition Eyrolles, Paris, 2012, p 16

<sup>1</sup>PARMENTIER, (C) : L'ingénierie de formation : Outils et méthodes, édition Eyrolles, Paris, 2012, pp 1,6, 16

### **1.5.1 Identification et analyse des besoins**

Toute formation est précédée d'une identification des besoins afin de développer les savoirs, savoir-faire et le savoir-être.

Selon Alain MEIGNANT, le besoin en formation se définit comme suit : « c'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 ».

La définition des besoins en formation résulte des objectifs qui y sont assignés à la fois par l'entreprise et par le salarié comme vu plus haut. De manière pratique, l'entreprise peut mobiliser plusieurs outils qu'il est d'ailleurs profitable de combiner afin de mener une analyse en profondeur des compétences à développer<sup>1</sup>

L'identification des besoins est préalable à la construction du plan de formation, c'est une phase importante dans laquelle le manager s'engage à résoudre des problèmes ou à réaliser des projets par le biais de la formation, le manager doit être au courant de tout ce qui se passe au sein de l'organisation, il doit être capable de déceler s'il y a un manque de compétence lorsque un changement significatif est déterminé dans l'entreprise.

Cette phase comporte trois étapes essentielles, le recensement des besoins, la classification des besoins et l'analyse des besoins.

#### **1.5.1.1 Recensement des besoins :**

La formation n'est pas une fin en soi, elle est un moyen d'assurer le bon déroulement de l'organisation, une réponse aux différents problèmes, une étape importante permettant d'instaurer un climat plus sûr et stable

Le recensement des besoins se réfère au recueil des objectifs à atteindre à travers l'observation des comportements et des compétences des salariés sur le terrain, bien définir le besoin de formation c'est bien déterminer les changements que l'on veut obtenir.

En ce sens, il ne s'agit pas de recueillir auprès du personnel ses demandes de suivre tel ou tel stage, ni ses envies exprimés en termes de contenu mais il s'agit de relever les objectifs des intéressés pour se poser ensuite la question suivante : « la formation peut-elle faciliter l'atteinte de ces objectifs ? ». Si la réponse est oui nous aurons trouvé des besoins de formation exprimés en termes d'objectifs à atteindre.

---

<sup>1</sup> ELINE, (N) : Gestion des ressources humaines, édition Dunod, 2014, p 217

Cette démarche vise à impliquer le personnel et la hiérarchie dans l'énoncé du plan de formation, elle peut emprunter l'un ou l'autre des cheminements suivants :<sup>1</sup>

- La recherche de solution aux différents problèmes rencontrés par l'entité rentre dans le processus de formation,
- L'entreprise vise l'amélioration continue dans les procédures internes et externes du système : échanges d'informations, relation internes, management... ainsi que pour dégager plus de qualité : quantités produites, délais, prix de revient, réduction des défauts, amélioration de la satisfaction des clients... par le biais de la formation.
- par déclinaison des objectifs de l'échelon supérieur, recherche de ce qui peut servir les objectifs de l'échelon supérieur.
- repérage des compétences requises pour la tenue d'un poste ou la participation à une équipe de travail.
- recherche de la contribution de l'entité à la réalisation d'un projet.

Les raisons de recensement des besoins en formation :

- Problèmes et dysfonctionnements (qualité, communication, productivité) ;
- Projets de changement ou d'investissement (nouveau produit, nouveau process, nouvelle organisation) ;
- Changements culturels (management, comportements, mentalités) ;
- Évolutions des emplois et des compétences (employabilité, professionnalisation, mobilité, insertion professionnelle).

### **1.5.1.2 Classification des besoins :<sup>2</sup>**

Pour bien communiquer en matière de formation cette classification consiste au regroupement des besoins en grands chapitres,

- **Les besoins personnels**

Lorsqu'un salarié éprouve un problème (ou désire atteindre un objectif) dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec le poste qu'il occupe et qu'il pense que la formation va l'aider, nous parlerons de besoin personnel de formation. Au départ, cette formation est à l'initiative du salarié. Elle le restera ou, si l'entreprise l'accepte,

---

<sup>1</sup> SOYER, (J) : Op.cit. P 254

<sup>2</sup> Ibid. P 232,233

elle deviendra à l'initiative de l'entreprise (plan de formation) et nous pourrons parler de besoin individuel

- **Les besoins individuels :**

Par convention, nous considérerons qu'il s'agit de besoins ne concernant qu'un seul individu dans le cadre de son poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé, en accord avec ses managers ou son organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

- **Les besoins collectifs :**

Par convention, nous les ferons correspondre aux problèmes et objectifs concernant des groupes : tous les titulaires d'un poste donné, toutes les personnes d'un statut spécifié, tous les membres d'une unité donnée... Là encore, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

### **1.5.1.3 L'analyse des données :<sup>1</sup>**

Il s'agit d'un outil qui aide à définir les formations nécessaires, les salariés concernés, et les objectifs visés pour satisfaire les exigences de l'entreprise. Il démontre s'il y a des écarts de qualifications ou de compétences.

L'analyse des besoins en formation repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles et futures

L'analyse des emplois permet également de déterminer les éléments de formation complémentaire nécessaires pour la maîtrise de la situation professionnelle. Les entreprises disposent de référentiels de compétences pour les principaux emplois. Elles peuvent ainsi faire ressortir les compétences à développer par chaque salarié.

Les référentiels de compétence pour chaque métier font ressortir les compétences transverses, utilisables dans plusieurs emplois, et les compétences spécifiques. Ils doivent être connus de façon à ce que l'entretien d'appréciation puisse déboucher sur des recommandations. Plus approfondis, les bilans de compétences permettent de déterminer les compétences à acquérir en fonction des perspectives d'évolution professionnelle

---

<sup>1</sup> PERETTI, (J.M) : Gestion des ressources humaines : Op.cit. P 172

Selon **Alain MEIGNANT** Le tableau ci-dessous comporte les dix étapes pour l'analyse des besoins en formation

**Tableau N° II.02: Les dix étapes de l'analyse des besoins en formation**

Étapes	Description
Étape n°1	-Faire un premier repérage des points clés de la situation, par le biais de la documentation et des entretiens, et s'assurer que la formation est une solution importante au problème à résoudre ;
Étape n°2	-Si la formation est un élément de solution, nous passons à l'identification des acteurs clés de réussite, et notamment ceux qui sont en position de décision ou d'influence (« les clients »).Si l'action a un enjeu fort, les acteurs seront impliqués ou représentés dans un groupe de pilotage ;
Étape n° 3	-Identifier les sources d'information nécessaires pour l'analyse (documents existants ou à produire, référentiels de compétences, personnes à rencontrer) ;
Étape n°4	-Analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape n°1 ;
Étape n°5	-Compléter l'information auprès des acteurs clés (objectifs à atteindre, actions déjà engagées, points de vue sur les besoins, population concernée, critères et échéances de réussite, actions d'accompagnement nécessaires, contraintes du terrain) ;
Étape n°6	-Exploitation des informations existantes sur les personnes, notamment si un positionnement a été fait à partir d'un référentiel de compétences, formulation d'hypothèses sur les besoins à valider et choix de méthode d'analyse appropriée ;
Étape n°7	-Obtenir des acteurs clés la validation de la démarche et informer les personnes concernées des buts et des modalités ;
Étape n°8	-Appliquer la démarche
Étape n°9	-Synthétiser les résultats, en reformulant les objectifs et en proposant une traduction dans un projet pédagogique et des actions d'accompagnement ;
Étape n°10	-Faire valider ce projet par les acteurs clés

**Source** : MEGNANT (A), Manager la formation, édition liaisons, p 186.

## **1.5.2 Conception du plan de formation**

### **1.5.2.1 Définitions :**

Le plan de formation peut se définir comme la traduction opérationnelle (description de l'ensemble des actions de formation mises en œuvre pour l'année en cours) et budgétaire (montant de l'enveloppe budgétaire des dépenses annuelles consacrée à la formation) des choix des managers d'une organisation sur les moyens prioritaires qu'elle affecte, sur une année minimum, au développement des compétences individuelles et collectives de ses membres<sup>1</sup>.

Selon **Jacques SOYER** « le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie différents acteurs, il est monté en convergence avec les objectifs économiques, techniques et sociaux de l'entreprise, et en cohérence avec le style de management, la culture de l'entreprise, les politiques de personnel, les modes d'organisation du travail ».

Le plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. La loi distingue les actions d'adaptation des salariés au poste de travail, à l'évolution de leurs emplois ou au maintien de l'emploi qui se déroulent dans le temps de travail et les actions liées au développement des compétences, susceptibles d'être suivies en dehors du temps de travail. Adapter les compétences des salariés aux orientations stratégiques de l'entreprise, développer le capital humain, offrir à tous des possibilités de progression est possible à travers les actions de développement des compétences<sup>2</sup>

Le plan de formation est en relation directe avec les objectifs de croissance de l'entreprise. Il doit être le plus précis possible et qu'il comprenne la population concernée, les stages envisagés, le planning de mise en œuvre, et les coûts estimés. Il soutient la stratégie de l'entreprise et s'articule avec la GPEC, il peut prendre la forme que l'entreprise souhaite, il dépend des différents objectifs que stipule l'entreprise

Il comprend :

- les objectifs ;
- les priorités ;
- le contenu ;
- la pédagogie ;
- la durée, le calendrier ;

---

<sup>1</sup> MEIGNANT, (A) : Op.cit. P 193.194

<sup>2</sup>PERETTI, (J.M) : Gestion des ressources humaines : Op.cit. P 172

- le budget ;
- les catégories de bénéficiaires ;
- la manière dont les actions seront évaluées.

### **1.5.2.2 Les phases d'élaboration du plan de formation<sup>1</sup>**

L'élaboration du plan de formation devrait emprunter ces cheminements :

- Identifier les actions de formation

Il s'agit de distinguer les diverses actions de formation qui vont constituer la structure du plan de formation. Divers critères d'économie, d'efficacité ou de pédagogie interviendront dans ce "découpage" qui ne peut se déduire mécaniquement des objectifs de formation.

- Décrire les "cahiers des charges" de chacune des actions de formation

Chaque cahier des charges explicitera les spécifications auxquelles devra répondre chaque action de formation.

- Ordonner les actions de formation

Toutes les actions de formation ne peuvent se réaliser en même temps et n'ont pas la même importance. On les hiérarchisera et on les ordonnera chronologiquement.

- Vérifier les cohérences avec les orientations et les contraintes

On s'assurera en final de la cohérence et de la compatibilité :

1. avec les orientations du projet de service ;
2. avec les contraintes de fonctionnement de l'entreprise.

- Financer la formation

Un budget doit être prédéfini pour mener les actions de formation, il s'agit des frais directs liés à la formation, et les frais de fonctionnement de la formation

- Evaluer :

Evaluation des actions de formation tant sur le plan pédagogique que budgétaire et mesurer la qualité du résultat obtenu afin de contribuer à l'amélioration du processus de formation.

---

<sup>1</sup> <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/elaborer-un-plan-de-formation-a35.html> (consulté le 04/04/2017 à 16 :51)

### **1.5.3 Le suivi de la formation**

Il s'agit de l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation du travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé

Le suivi de l'action vise à retrouver un nouvel état d'équilibre à travers l'ajustement de l'environnement des formés. Le meilleur moyen pour la DRH de mettre en évidence l'efficience et l'efficacité de la formation, est d'utiliser un tableau de bord regroupant des indicateurs clés.

#### **1.5.3.1 Le tableau de bord du plan de formation**

- Il permet aux décideurs d'agir en disposant régulièrement des éléments nécessaires à la prise de décision, et non de constater a posteriori ;
- Il ne comporte pas plus de cinq à dix indicateurs sur lesquels le destinataire a une responsabilité ou une influence
- Il est personnalisé en fonction de la politique formation, des priorités, des objectifs, de résultats et de fonctionnement de l'entreprise

#### **1.5.3.2 Les indicateurs descriptifs <sup>1</sup>**

Les indicateurs descriptifs, appelés également indicateurs de gestion, permettent d'évaluer le déroulement du plan de formation. Parmi ces indicateurs, on distingue ainsi le pourcentage de la masse salariale (appelé également taux de participation à la formation), le listing du nombre de stagiaires et du nombre d'heures de formation, la durée moyenne d'un stage, le taux de présence aux stages ou encore le nombre de demandes non réalisées.

#### **1.5.3.3 Les indicateurs de coûts**

Des indicateurs de coûts sont également nécessaires dans l'évaluation de la formation. Ainsi, on identifiera le montant des honoraires des formateurs, des frais de déplacement et des éventuels achats de matériel, mais également la répartition des dépenses de formation. Sur le plan technique et financier, il s'agira également d'identifier et d'imputer des éventuels coûts indirects ou coût cachés liés à la formation

---

<sup>1</sup><http://www.formaguide.com/mieux-former/quels-indicateurs-cles-pour-la-gestion-de-la-formation->  
(consulté le 18/ 04/ 2017 à 17 :25)

#### **1.5.3.4 Les indicateurs d'efficacité et d'efficience**

Les indicateurs analytiques ont une substance plus qualitative que des indicateurs simplement descriptifs et peuvent combiner plusieurs indicateurs pour en créer un.

Au-delà des budgets, effectifs concernés et nombre d'heures dispensées. Les indicateurs analytiques s'attarderont sur la qualité du dispositif de formation, son efficience (efforts pour atteindre les résultats) et son efficacité (adéquation résultats-objectifs).

## **2 Section 2 : La démarche d'évaluation de la formation**

### **2.1 L'objectif de l'évaluation :**

La formation est un investissement en temps, en argent et en ressources matérielles, mais surtout un enjeu essentiel pour l'entreprise et le salarié. Aussi il est primordial de mesurer ses effets et son efficacité.

En ce sens, l'évaluation de la formation c'est la dernière phase du processus de formation, c'est une étape indispensable qui doit aider à savoir si la formation a permis d'atteindre les objectifs recherchés, ainsi que l'analyse des rendements obtenus par ces investissements afin, notamment d'améliorer le plan de formation de l'année suivante. Cette démarche d'évaluation permet de : <sup>1</sup>

- Mesurer l'impact : la conduite d'une évaluation après la formation permet à l'organisation de dresser un portrait détaillé des retombées directes et indirectes de la formation
- Rentabilité : l'évaluation permet de calculer à quel point la formation s'est avérée rentable ou non pour l'organisation
- Amélioration : l'évaluation permet d'identifier les aspects pouvant être améliorés, ainsi que les zones où la formation n'a pas donné les résultats escomptés
- Rétroaction : la conduite de l'évaluation permet de recueillir les commentaires et les préoccupations des employés qui ont participé à la formation. Ceux-ci peuvent autant servir à améliorer la formation qu'à faire des ajustements dans d'autres dimensions organisationnelles

### **2.2 Pourquoi ne pas évaluer ?** <sup>2</sup>

DUNBERRY et PECHARD (2007) ont identifié cinq raisons majeures expliquant l'absence d'évaluation de la formation à savoir :

#### **2.2.1 Aucun acteur n'exprime clairement la volonté que la formation soit évaluée**

Une absence de demande d'évaluation est souvent présente, cela peut être imputé à la direction générale qui n'incite pas à développer les pratiques d'évaluation adéquates ou encore aux apprenants qui peuvent voir l'évaluation de la formation comme une évaluation de leur propre personne, d'autant plus ceux qui ont connu un échec scolaire.

---

<sup>1</sup> RIVARD, (P) et LAUZIER (M) : La gestion de la formation et du développement des ressources humaines, édition Les Presses de l'Université du Québec, 2013, pp 266, 267

<sup>2</sup> BARABEL, (M) et autres : Le grand livre de la formation, édition Dunod, 2016, pp 283,

Les fournisseurs qui ne savent pas toujours comment se positionner par rapport à l'évaluation (doivent-ils la prendre en charge et se faire accuser de partialité ?)

Souvent, les responsables formation ne considèrent pas cela comme étant important ou urgent, ou alors ils ont beaucoup d'autres choses plus importantes à faire ou qu'ils préfèrent faire. Le manque de temps est la deuxième raison fréquemment évoquée. L'évaluation de la formation est ainsi perçue comme étant une charge supplémentaire pour l'entreprise.

### **2.2.2 Ne pas savoir ce que l'on veut et peut évaluer :**

Souvent les responsables ne savent pas quoi faire et comment faire, il est donc important de se poser la question de l'utilité de l'évaluation : « à qui serviront les résultats de l'évaluation et pour quoi faire ? » la faiblesse actuelle des pratiques d'évaluation peut s'expliquer par l'absence de réponse claire à cette question

### **2.2.3 L'absence de compétences techniques en évaluation**

Un manque de compétence peut-être la raison pour laquelle les responsables tentent d'éviter cette étape d'évaluation, ce manque leur pose des difficultés tel que :

- identification et l'imputabilité des coûts de la formation, notamment les coûts indirects, potentiellement cachés, rendant d'autant plus complexe la mesure du retour sur investissement pour ceux qui voudraient s'y aventurer ;
- l'identification des résultats attendus en amont, alors que les objectifs, lorsqu'ils existent, ne sont pas toujours clairs et exprimés de façon à être mesurables ;
- l'isolation de l'impact réel de la formation, alors que l'on sait que les résultats peuvent être aussi la conséquence d'autres facteurs internes ou externes

### **2.2.4 Le risque de l'évaluation :**

Plusieurs acteurs peuvent redouter l'impact des résultats de l'évaluation, tels que :

Les formateurs qui ne souhaitent pas voir leur compétence remise en cause et peuvent assimiler l'évaluation de la formation à une évaluation de leur propre performance.

Les managers qui risquent de démontrer que l'échec d'une formation relève de la responsabilité de la direction ou de tout autre responsable hiérarchique.

Le responsable formation à qui il pourrait être reproché de mauvaises décisions de gestion. Il peut ainsi avoir tout à perdre et rien à gagner dans l'évaluation de la formation, surtout s'il bénéficiait jusque-là d'une image plutôt favorable

### **2.2.5 Le cout de l'évaluation :**

Les informations produites par l'évaluation justifient-elles les couts qui y sont associés ? Cette question n'est pas anodine, surtout si, par le passé, une évaluation s'est montrée très couteuse pour, au bout du compte, offrir des résultats décevants. D'expérience, nous avons pu remarquer que le cout de l'évaluation était marginal, surtout comparé au cout total du projet de formation. Ce coût est d'autant plus relatif que l'évaluation peut apporter des informations essentielles pour améliorer l'ensemble du processus de formation et pas uniquement l'action de formation concernée.

## **2.3 Les modèles d'évaluation**

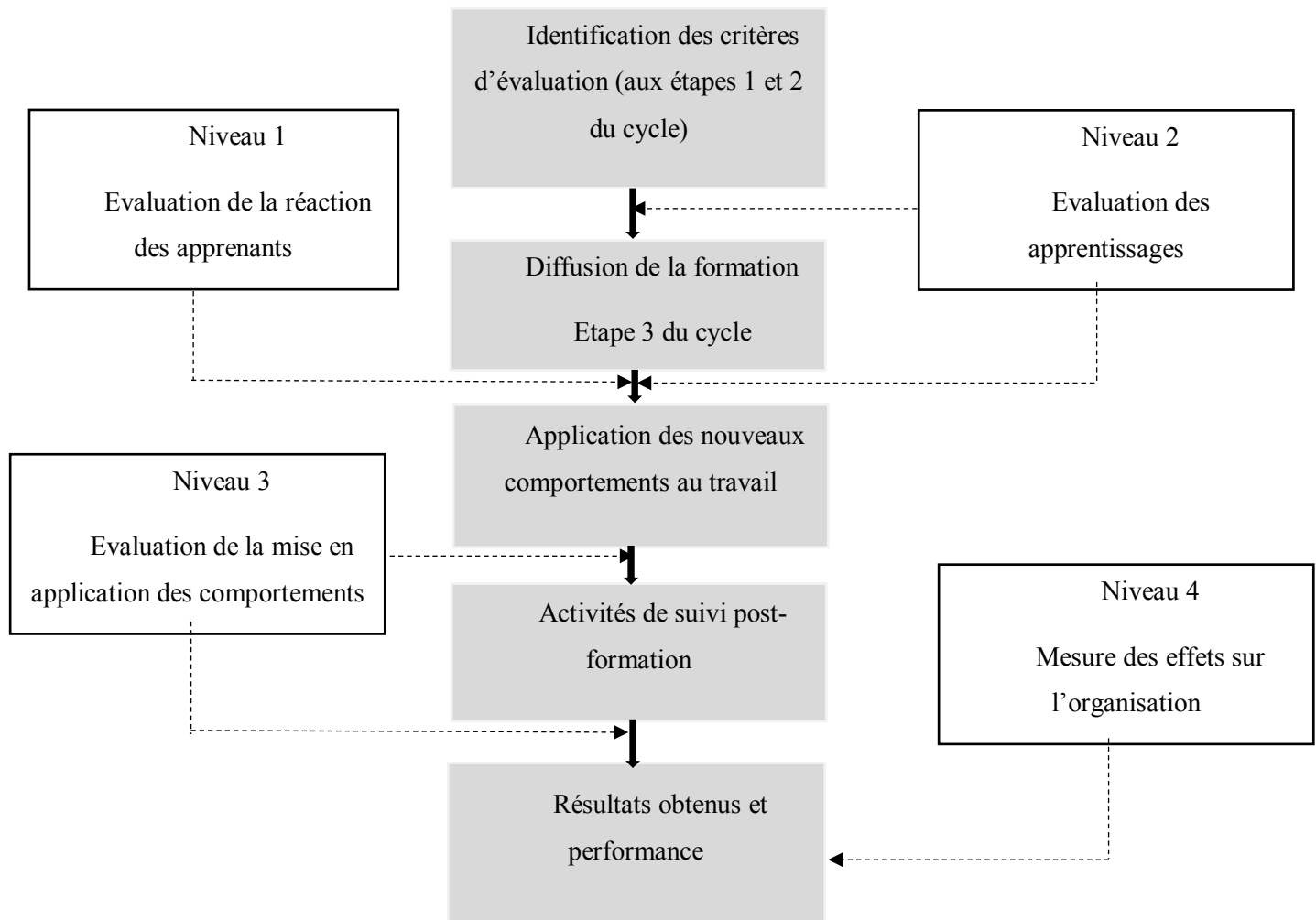
### **2.3.1 Le modèle à quatre niveaux de Kirkpatrick :<sup>1</sup>**

Ce modèle d'évaluation suggère que la qualité d'une formation peut se mesurer en fonction de quatre niveaux distincts, à savoir la réaction des apprenants, les apprentissages, la mise en application de nouveaux comportements et les effets sur l'organisation.

La figure présente ces différents niveaux d'analyse et le moment où ils se situent dans le cycle de gestion de la formation.

---

RIVARD, (P) et LAUZIER (M) : Op.cit. PP 268, 279

**Figure N° II.03 : Les quatre niveaux d'évaluation**

**Source :** RIVARD (P) et LAUZIER (M), La gestion de la formation et du développement des ressources humaines, édition Les Presses de l'Université du Québec, 2013, p 268

### **2.3.1.1 Le niveau 1 : la réaction des apprenants**

L'évaluation du niveau d'appréciation de la formation consiste à recueillir l'opinion immédiatement des participants sur la prestation de formation. Elle établit ainsi le lien entre le salarié et le vécu de la formation (le repas, l'hébergement,...).

Cette évaluation est la plus répandue et souvent pratiquée, elle génère rapidement des indications quant à des pistes d'amélioration possibles, elle permet aussi d'apporter des ajustements rapides à la formation

Les aspects généralement pris en compte par ce niveau d'analyse se résument aux quelques éléments suivants :

- La pertinence et l'adéquation des objectifs d'apprentissage au contenu de la formation ;
- La pertinence des méthodes d'apprentissage et des techniques d'enseignements utilisées ;
- La qualité d'animation et le dynamisme du formateur ;
- L'organisation de la formation (durée de la formation, format, lieu, environnement, logistique, etc.)
- La qualité du matériel d'enseignement (guide du participant, vidéos, acétates, etc.)

### **2.3.1.2 Niveau 2 : Evaluation des apprentissages**

Ce second niveau d'évaluation survient évidemment après la formation, il vise à évaluer le degré auquel les apprenants ont appris quelque chose, il s'agit de développer des examens ou des tests qui vont permettre d'évaluer le degré auquel les apprenants ont acquis les connaissances faisant l'objet de la formation

Ce niveau d'évaluation est difficile à appliquer en termes d'apprentissage relatif au développement personnel.

### **2.3.1.3 Niveau 3 : Evaluation de la mise en application des comportements**

L'objectif de cette évaluation est de vérifier si les apprenants se servent de leurs nouveaux acquis dans le cadre de leurs fonctions, elle cherche également à résoudre le problème de la pérennité des avoirs-faire.

Dans ce cas trois approches peuvent être suggérées :

- Le formateur accompagne les apprenants dans leur poste de travail dans le cadre d'une observation directe.
- Un questionnaire d'autoévaluation réalisé par l'apprenant lui-même, il s'agit d'indiquer la fréquence et l'intensité avec laquelle il utilise ce qu'il a appris en formation
- Une évaluation simple ou multi-source effectuée, selon les pertinences, par le supérieur immédiat, les collègues de travail, les subordonnées, les clients ou les fournisseurs de l'apprenant.

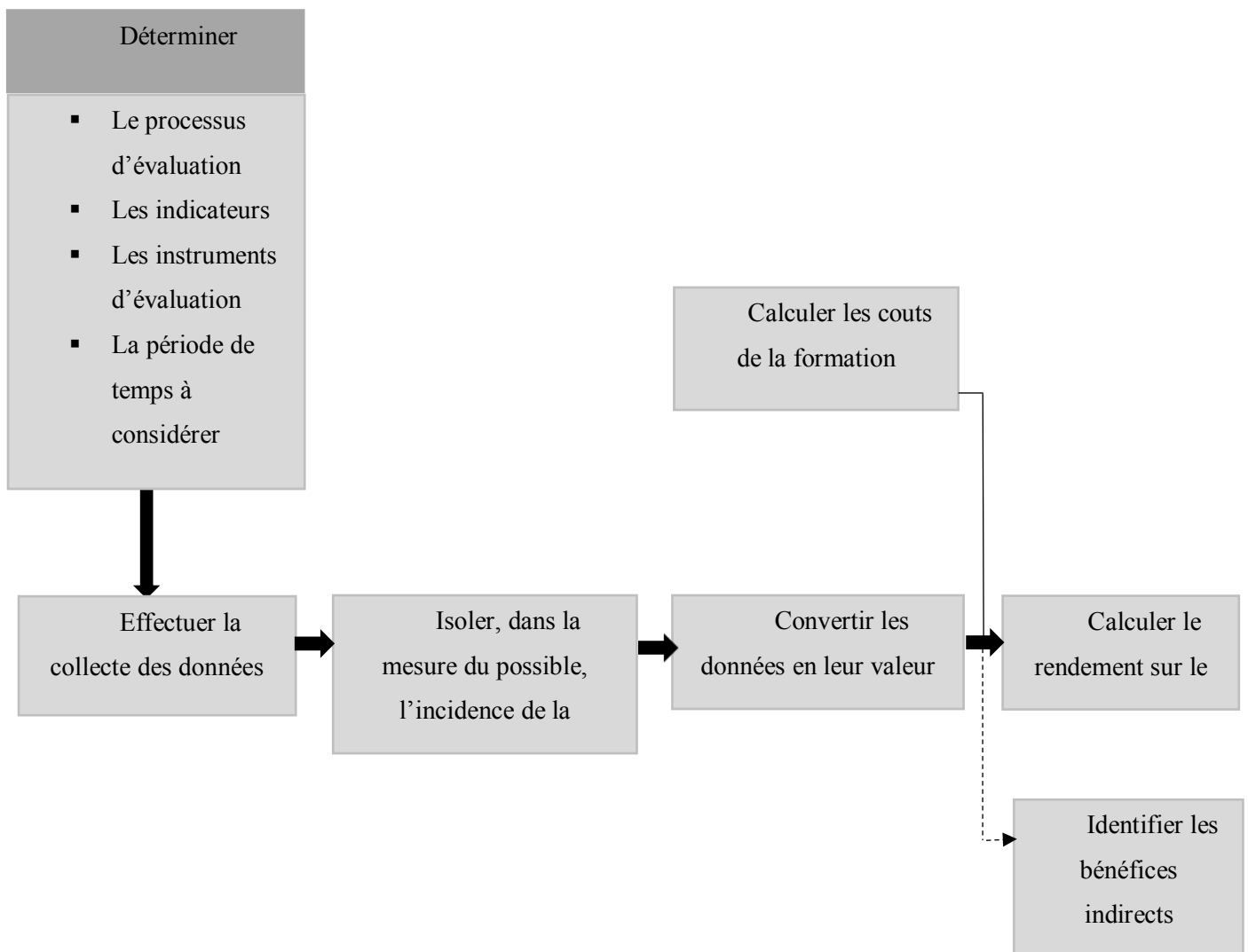
### **2.3.1.4 Niveau 4 : La mesure des effets sur l'organisation :**

Le dernier niveau du modèle de Kirkpatrick porte sur l'analyse des effets réels de la formation sur les équipes de travail et l'organisation. Son objectif consiste à vérifier l'atteinte

des objectifs. Les critères utilisés pour évaluer les effets de la formation sur l'organisation sont les suivants : l'élimination des écarts identifier lors de l'analyse des besoins et le degré d'amélioration d'une situation par le suivi d'indicateurs de performance opérationnels, humains et financiers

**2.3.2 Le modèle du rendement sur le capital investi en formation <sup>1</sup>**

**Figure N° II.04:** calcul du rendement sur le capital investi en formation



**Source :** RIVARD (P) et LAUZIER (M), La gestion de la formation et du développement des ressources humaines, édition Les Presses de l'Université du Québec, p 281

<sup>1</sup> Ibid. PP 281,282

La figure ci-dessus est un outil simple et pratique qui résume le mode de calcul du rendement, en commençant avec la collecte de données jusqu'au calcul du rendement lui-même.

Cette approche est très intéressante car elle permet de calculer la rentabilité d'une formation en déterminant le ratio des avantages et des coûts. Cette approche implique d'évaluer les résultats tangibles de la formation et leur assigner une valeur monétaire, ainsi que les épargnes résultant de l'évolution d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Pour ce faire, il est possible de recourir à l'équation suivante :

---

$$\text{RCI} = \frac{\text{épargne nette} * 100}{\text{coûts de formation}}$$

---

Épargne nette : épargne brute - coûts de formation

Épargne brute : réduction des coûts pour un ou plusieurs des indicateurs mesurés

Coûts de formation : ensemble des coûts de la formation (formateur, salaires et avantages sociaux, aspects logistique, etc.)

---

### **2.3.3 Le modèle des prédicteurs du transfert des apprentissages de HACCOUN<sup>1</sup>**

Ce modèle est totalement différent des autres modèles précédents, HACCOUN met l'accent sur les processus cognitifs et affectifs vu qu'ils ont un rapport direct avec le transfert des apprentissages. Partant des principes qu'il est difficile de :

- Mesurer de façon directe et objective les comportements adoptés par les apprenants à la suite d'une formation.
- Dissocier l'effet singulier de ces nouveaux comportements de l'effet des autres phénomènes qui peuvent influencer l'environnement du travail.

Le modèle se centre sur l'évaluation de la présence chez les apprenants de quatre déterminants du transfert à savoir : les connaissances, le sentiment d'efficacité personnelle, la motivation et le soutien

---

<sup>1</sup> Ibid. PP 282,285

### **2.3.3.1 Les connaissances :**

Les connaissances déclaratives et procédurales, les connaissances déclaratives se réfèrent aux connaissances de faits et d'information, quant aux connaissances procédurales sont ceux qui concernent la maîtrise des connaissances ayant fait l'objet de la formation. Selon le modèle de HACCOUN, la mesure des connaissances des apprenants au terme de la formation s'effectue selon les mêmes paramètres que ceux servant à évaluer le second niveau du modèle de Kirkpatrick .

### **2.3.3.2 Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) :**

Ce sont des croyances qu'entretient l'apprenant à l'égard de ses capacités à réussir une tâche particulière. Plus le SEP est élevé plus l'apprenant se sent capable de mettre en pratiques ses nouveaux acquis, si le SEP est relativement bas l'apprenant aura plus de difficulté à mettre en application ses nouveaux acquis.

Le SEP peut être mesuré immédiatement après la formation ou lors du travail, il est important d'évaluer la capacité des apprenants à utiliser les compétences enseignées au travail.

### **2.3.3.3 La motivation :**

Une personne motivée à suivre une formation démontrera davantage de volonté à apprendre et à appliquer ses nouveaux acquis, la personne est motivé lorsqu'elle :

- Considère que la formation est importante
- A l'impression que les connaissances enseignées lui seront utiles et qu'elles mèneront à des conséquences favorables
- Estime que l'application de ces nouvelles connaissances portera fruit

On distingue deux types de motivation, la motivation à apprendre qui se mesure juste avant la formation pour savoir à quel niveau l'apprenant est d'accord, et la motivation à transférer qui se mesure après la tenue de la formation pour voir le niveau de transfert des nouveaux acquis chez les apprenants.

### **2.3.3.4 Le soutien :**

Le soutien anticipé peut être mesuré immédiatement après la formation, lorsque l'apprenant bénéficiera d'aide de la part de ses collègues ou de son supérieur immédiat, il montrera davantage ses nouvelles compétences.

Le soutien perçu, il est mesuré quelques semaines après le retour au travail, l'apprenant se pose la question suivante : après la formation, mon supérieur immédiat m-a-t-il aidé et soutenu dans mes efforts à mettre en application mes nouvelles compétences ?

#### **2.3.3.5 Modèle basé sur les cibles d'évaluation de KRAIGER :<sup>1</sup>**

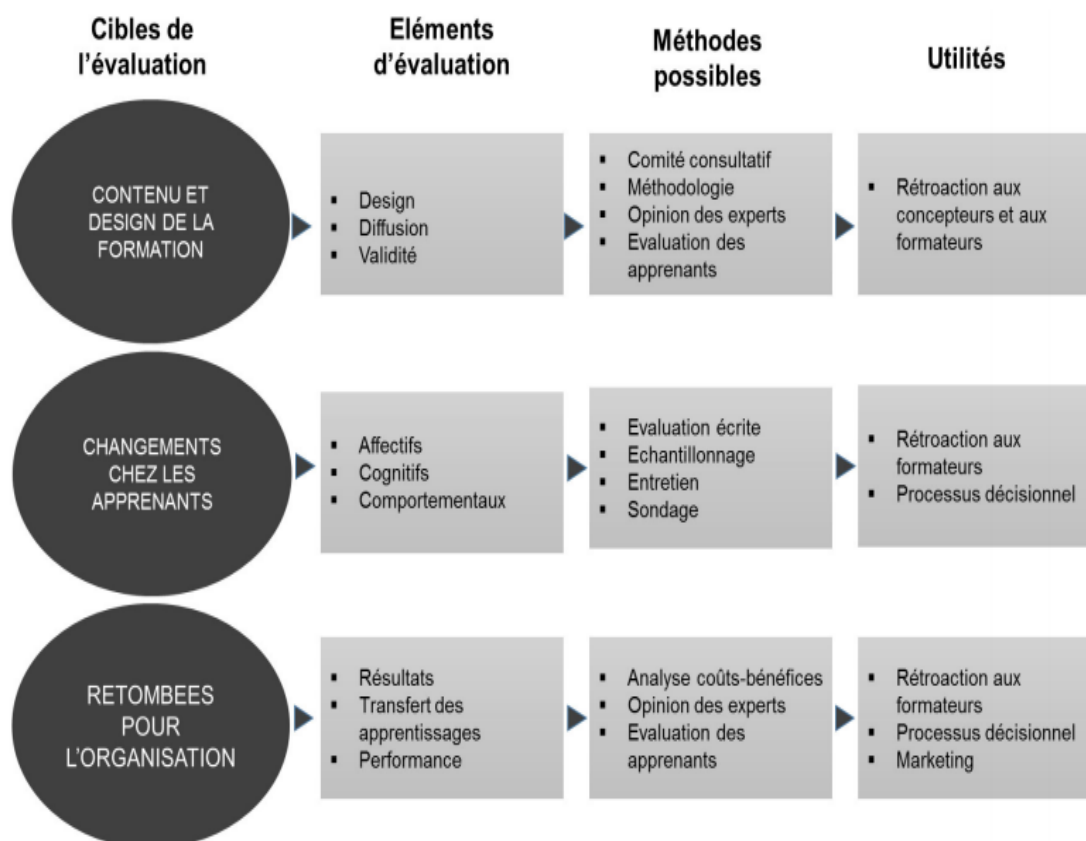
Ce modèle est basé sur des cibles d'évaluation, il s'agit d'identifier les variables à mesurer et les méthodes adéquates pour effectuer les mesures. Selon ce modèle, l'évaluation de la formation est un processus permettant la prise de décision, la rétroaction et le marketing.

Le modèle met en relation les cibles et les éléments visés par l'évaluation. En effet, selon KRAIGER, la toute première chose à déterminer est la raison motivant une évaluation ou l'intention poursuivie par l'évaluateur. Sur le plan opérationnel, le modèle de Kraiger identifie trois cibles d'évaluations, à savoir le contenu et le design de la formation, les changements chez les apprenants et les retombées organisationnelles.

---

<sup>1</sup> Ibid. PP 286,287.

**Figure N° II.05 : Le modèle basé sur les cibles d'évaluation**



**Source :** RIVARD (P) et LAUZIER (M), La gestion de la formation et du développement des ressources humaines, édition Les Presses de l'Université du Québec, 2013, p 286

- Première cible : le contenu et le design de la formation. Cette première cible vise à déterminer le niveau d'efficacité de la formation. Plus particulièrement, celle-ci vise à porter un jugement quant à sa conception, quant à la validité de son contenu et quant à la façon dont elle est diffusée.
- Deuxième cible : les changements chez les apprenants. Elle vise à évaluer les changements survenus sur le plan des connaissances, des compétences et des attitudes des apprenants.
- Troisième cible : les retombés pour l'organisation, la dernière cible vise à recueillir toute information permettant d'établir, d'une part, que la formation a permis aux apprenants de bonifier leurs compétences, et d'autre part, que celle-ci ont à leur tour engendré une amélioration de leur rendement, le tout se traduisant par des bénéfices tangibles pour l'organisation

Ce modèle prouve que l'évaluation de la formation est un processus évolutif comparativement aux modèles précédents celui-ci est le seul à considérer que l'évaluation s'adapte en fonction de l'analyse faite de la situation et qu'il faut toujours se poser la question suivante « Quelle est la cible de l'évaluation ? »

## **2.4 Les périodes de l'évaluation**

La démarche d'évaluation se fait généralement en deux temps, il faut préciser que le type et le niveau d'évaluation dépendront de la combinaison d'un ou de plusieurs des paramètres qui caractérisent l'action, notamment : la durée de formation ; le coût et le domaine de formation.

### **2.4.1 L'évaluation à chaud<sup>1</sup>**

L'évaluation à chaud est la mesure la plus utilisée par les entreprises et les organismes de formation, étant donné qu'elle est facile à mettre en œuvre et peu coûteuse. Elle s'effectue à la fin de l'action de formation, elle permet de mesurer la satisfaction des stagiaires sur la qualité des programmes, la pédagogie, l'atteinte des objectifs, le matériel, le cadre... etc. Elle correspond au niveau 1 du modèle de DONALD KirkPatrick. Cette première évaluation doit être complétée par une évaluation dite « à froid ».

### **2.4.2 L'évaluation à froid<sup>2</sup>**

Elle intervient après l'action de formation. La période séparant la fin de la formation de l'évaluation à froid doit être d'une durée suffisante pour permettre aux stagiaires de mettre en œuvre les acquis du stage. Elle se réfère à l'évaluation du transfert des acquis (2<sup>ème</sup> niveau d'évaluation du modèle de KirkPatrick) ainsi que l'évaluation des effets sur l'activité (3<sup>ème</sup> niveau du modèle de KirkPatrick). Elle comprend :

- L'évaluation des réalisations effectuées par le stagiaire de retour dans son organisme (moyens mis en œuvre, conditions et difficultés rencontrées).
- Les réalisations auront été fixées à la fin de la formation avec l'animateur (centrale de projet, travaux inter-modules ...).
- Elle peut s'effectuer au travers de questionnaires, d'une journée d'évaluation et/ou d'une auto-évaluation.

---

<sup>1</sup> <https://www.dragnsurvey.com/blog/mesurer-la-satisfaction-dune-formation-le-questionnaire-devaluation-a-chaud/> (consulté le 22/04/2017 à 18 :53)

<sup>2</sup> <http://selmiyoussef.blogspot.com/> (consulté le 22/04/2017 à 21 :10)

**2.5 Les six étapes de construction de la démarche d'évaluation**<sup>1</sup>

La construction d'un système d'évaluation des formations dans une entreprise se déroule en six phases successives :

- Définir les objectifs assignés au système d'évaluation : pourquoi évaluer l'efficacité des formations ? Dans quels buts ? Pour quelle utilisation des résultats ?
- Sélectionner les niveaux d'évaluation adéquats : quels sont les niveaux d'évaluation du modèle de Kirkpatrick qui répondront le mieux aux objectifs assignés au système d'évaluation des formations ?
- Sélectionner les données nécessaires à l'évaluation : quelles données d'évaluation doivent être collectées pour chacun des niveaux d'évaluation retenus ? Quelles sources de données mobiliser en conséquence ?
- Bâtir le plan de collecte des données : quels sont les éléments de ce plan qui sont les plus appropriés pour chaque niveau d'évaluation (méthode, support, échantillon, moment/fréquence, responsable de la collecte) ?
- Définir le processus d'analyse et de communication des résultats : comment analyser les données collectées par les évaluations ? Quel plan de communication instaurer pour communiquer les résultats des formations aux différents acteurs (moyens/supports, destinataires, contenu, fréquence de diffusion) ?
- Construire les outils et modèles d'évaluation : quels sont les outils et modèles d'évaluation à utiliser pour évaluer la majeure partie des formations ? Dans quels cas recourir à des outils et modèles d'évaluation spécifiques ?

---

<sup>1</sup> POTTIEZ, (J) : L'évaluation de la formation : Piloter et maximiser l'efficacité des formations, édition Dunod, 2013, pp 192, 193

### **Conclusion**

Pour finir, nous avons cherché dans ce chapitre qui s'articule sur la gestion de la formation dans l'organisation à donner premièrement une vision générale sur la formation et sa typologie, de déterminer de manière théorique le processus découlant de cette action

Parmi les différents critères qui nous permettent de mesurer le degré de satisfaction des salariés par rapport à l'action de formation, nous avons traité dans la deuxième section le modèle de Kirkpatrick ainsi que les trois autres modèles.

Notre thème de recherche porte sur l'évaluation de la formation, ce qui nous permet d'appliquer à la lettre ce que nous avons appris au cours de ce chapitre en commençant par le plan de formation jusqu'à l'évaluation de l'action. Et cela que nous allons découvrir dans la partie pratique qui suit.

# CHAPITRE

## III

## **CHAPITRE III : La formation au sein d'EPE KECHROUD**

### **Introduction :**

Un monde régné par l'incertitude et la complexité, c'est l'environnement dans lequel l'EPE KECHROUD s'adapte, sa réussite repose largement sur sa capacité à mobiliser son personnel sur ses priorités stratégiques.

Pour ce faire la formation apparait le seul moyen qui redéfinit partiellement les compétences et les expertises des salariés qui y participent. D'autre part, elle affecte directement le système social en créant de nouvelles alliances entre les personnels séparés par la division du travail. Cette formation est jugée efficace si seulement si l'atteinte des objectifs préalablement fixés est validée.

Au cours de ce chapitre nous allons introduire dans la première section l'EPE KECHROUD ainsi que sa procédure de formation. Dans une deuxième section nous présenterons notre étude de cas ainsi que l'analyse des résultats finaux.

## **1 Section 1 : Présentation de l'entreprise et sa procédure de formation**

### **1.1 Historique de l'entreprise :**

En 1962, un comité de gestion se constitue pour reprendre l'entreprise fondée en 1945 par l'architecte Julien DESCAMPS .il a rebaptisé l'entreprise du nom Ali KECHROUD, un martyr de la guerre de libération, l'entreprise devient l'Entreprise Communale KECHROUD en mars 1973. Entre 1975 et 1985 est une Entreprise Publique Locale, elle passe à l'autonomie en mai 1996, elle porte la dénomination EPE KECHROUD-Khenchela SPA, au capital social 8.000.000,00 DA.

-Une augmentation du capital en 1998 à 30.000.000,00 DA.

-Elle passe au 100.000.000,00 DA en juillet 2006.

-Elle arrive a touché 160.000.000,00 DA en fin 2007.

En janvier 2010, dans le cadre de la reconfiguration du secteur économique public, elle est transférée à la SGP Etudes et Réalisations des Grands Travaux Hydrauliques (ERGTHY) dont le siège est à Alger. Elle a connu deux Directeurs : M. BOUTI BRAHIM de 1962 jusqu'à la fin de l'année 1989, de 1989 jusqu'à ce jour M. ZIAD MEBARKI

### **1.2 La mise à niveau en 2000 :**

Dès le passage à l'autonomie, l'entreprise anticipant les évolutions en cours, s'est engagée très tôt, dans une démarche de mise à niveau visant à assurer sa pérennité.

Cette démarche qui découle d'une stratégie émergente, se voulait une réponse aux défis qui se posaient à l'entreprise. Elle se déploya sur les axes suivants :

❖ Sécuriser le carnet de commande :

- étendre le domaine d'activité au-delà du territoire de la wilaya de Khenchela.
- Développer des relations d'affaires avec des opérateurs économiques (promoteurs immobiliers, ...etc.)
- Développer l'activité de promotion immobilière en partenariat
- Diversifier et améliorer l'offre de l'entreprise :
- Investir le domaine d'activité «VRD».
- Moderniser les outils de production.

- Développer l'activité «béton prêt à l'emploi».
- Externaliser les corps d'état secondaires.
- Intégrer l'activité «production d'agréats» en partenariat.

❖ Préparer la mise à niveau :

- Rajeunir l'encadrement de l'entreprise «recrutement de jeunes cadres».
- Développer les compétences de l'encadrement (par des formations) devant entraîner par la suite le développement des ressources humaines dans les niveaux maîtrise et exécution, notamment dans les métiers de base de l'entreprise.

### **1.3 Définition de l'EPE KECHROUD :**

Convaincue à l'effet d'une organisation entièrement tournée vers la satisfaction du client, de la réactivité au respect des engagements, en passant par la qualité et l'étendue des réalisations, l'Epe KECHROUD SPA progresse par la construction d'une organisation qui répond aux exigences clients, règles de l'art et de la profession et respect de la législation.

#### **1.3.1 Identification de l'entreprise :**

• <b>Dénomination :</b>	EPE KECHROUD Khenchela Spa
• <b>Forme juridique :</b>	Société par actions
• <b>Statut juridique :</b>	Entreprise Publique Economique
• <b>Capital social :</b>	202.000.000,00 DA
• <b>Actionnaires :</b>	Société de Gestion des Participations (SGP EST / SUD-EST)
• <b>Siège social :</b>	Zone Industrielle, Route de Baghai, Khenchela
• <b>Adresse :</b>	B.P. N° 144, Khenchela 40 003
• <b>Téléphone :</b>	032 73 06 42 / 032 73 06 43
• <b>Télécopie :</b>	032 73 06 47 / 032 73 06 45
• <b>E-mail :</b>	<a href="mailto:kechroud-khenchela@yahoo.fr">kechroud-khenchela@yahoo.fr</a>
• <b>Date de création :</b>	1976
• <b>Date de passage à l'autonomie :</b>	Mai 1996
• <b>N° du Registre de Commerce :</b>	0482050/B/98
• <b>N° d'identification statistique :</b>	0 963 400 1 00005 56
• <b>Secteur d'activité :</b>	Bâtiment, Travaux Publics et Hydraulique
• <b>Qualification et classification :</b>	Catégorie 7 & 4

**LOCATION**

Source : [www.google/earth.com](http://www.google/earth.com)

**VISITEURS**

000049

**1.3.2 L'organisation actuelle :**

- L'Entreprise est dirigée par un Président Directeur-Général Monsieur MEBARKI ZIAD.
- Une Direction Générale, composée de quatre directions centrales (Direction des Etudes et Projets, Direction des Ressources Matérielles, Direction des Ressources Humaines, Direction Finances et Comptabilité), et de deux Cellules (Audit Interne et contrôle de Gestion).
- L'entreprise est contrôlée par un Commissaire aux comptes Mr ZAIRI Moncef
- Effectifs : 350 Agents

**1.3.3 Activité :**

L'EPE KECHROUD Khenchela Spa est présente dans les domaines d'activités suivants :

- *Bâtiment* : réalisation en tout corps d'état, de logements, d'infrastructures scolaires, universitaires et culturelles, de bâtiments à usage administratif.
- *Travaux Publics* : réalisation de travaux de voiries.
- *Hydraulique* : réalisation de travaux d'assainissement, d'amenée d'eau potable, stations de pompage, stations d'épuration.
- *Production de béton* prêt à l'emploi.
- *Production d'agglomérés et de buses en béton.*

L'EPE KECHROUD Khenchela Spa ne fait pas de conception ; les études, plans d'exécutions, documents graphiques et autres documents spécifiant les exigences relatives aux

produits sont fournies par le client et constituent des données d'entrée pour les processus de réalisation. Cependant, quand la commande comprend l'étude et la réalisation de l'ouvrage, l'entreprise externalise la conception. Celle-ci est prise en charge par le processus de maîtrise de la sous-traitance.

#### **1.3.4 Domaine d'application :**

Le présent manuel qualité constitue un guide à l'usage de tout le personnel de l'EPE KECHROUD Khenchela Spa assurant des missions ayant une incidence sur la qualité de tout élément issu des processus de réalisation de produit et des services. Il reprend le contenu de la norme internationale ISO 9001 – 2008 et décrit les missions, les responsabilités et les dispositions pour satisfaire aux exigences de la norme. Il présente aux clients le système de management de la qualité de l'entreprise.

Ce manuel servira de référence lors de l'établissement de plans qualité pour tous projets, contrats ou produits spécifiques. Le présent manuel qualité s'applique à tous les processus et sur tous les sites d'intervention de l'entreprise.

#### **1.3.5 Objectifs :**

Cette organisation consiste à positionner chaque structure (unité, département, service) sur l'organigramme en affichant sa raison d'être. L'organigramme servira à :

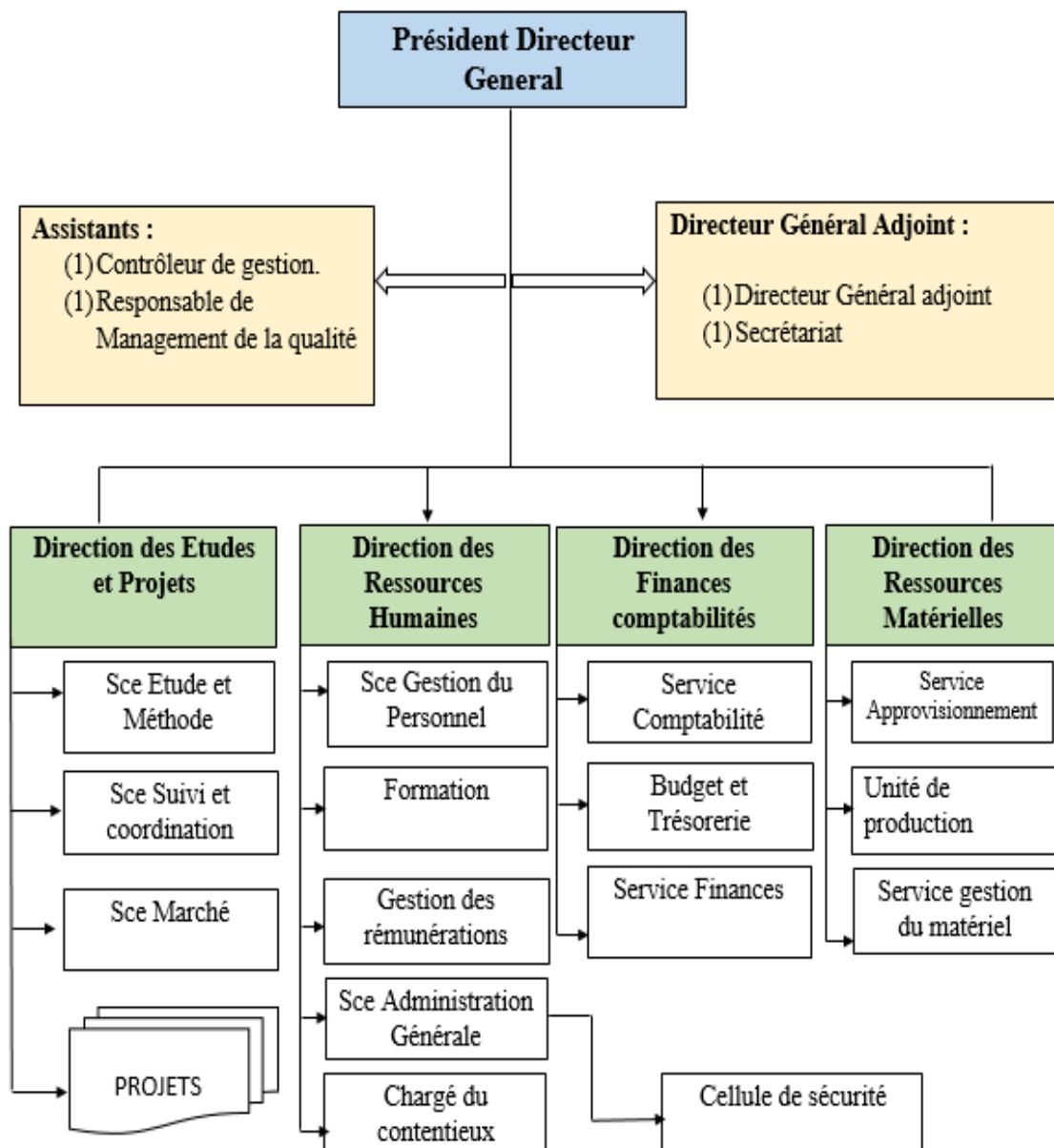
- définir les relations hiérarchiques et fonctionnelles au sein de l'entreprise.
- cartographier les flux d'information.
- élaborer les procédures
- élaborer les fiches de fonction.
- promouvoir l'empowerment, à travers la délégation
- planifier les niveaux d'effectifs
- définir les priorités en termes de recrutement et de formation
- assigner les objectifs, tenir les tableaux de bord des structures et le tableau de bord de synthèse et évaluer les performances.

**1.4 Organigramme de l'entreprise :**

Le schéma ci-dessous a pour objet la présentation organisationnelle de l'entreprise afin de concrétiser le dispositif d'une équipe performante par la mise en place de structures conformes à notre stratégie à savoir :

La DEP structurée en deux départements et services, la DFC, la DRM, et la DRH en services.

**Figure N° III.01: Organigramme de l'entreprise <sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise

**1.4.1 Description des fonctions de la DRH****1.4.1.1 Gestion du Personnel :**

- Assure la tenue des dossiers, des livres et des enregistrements relatifs au personnel
- Tient à jour les registres légaux afférents au Personnel ;
- Gère les dossiers administratifs du personnel et les opérations de recrutement.
- Veille à la stricte application de la législation et de la réglementation du travail, et des dispositions figurant dans la convention et les accords collectifs, ainsi que dans le règlement intérieur.
- Met en œuvre les parcours individuels et les progressions des carrières.
- Met en place le dispositif adéquat pour l'exécution des prestations sociales dans les règles, conformément aux droits de chaque catégorie des salariés et dans des délais minimaux et les modalités de surveillance de la Santé au Travail (Médecine du travail / HS) ;
- Recueille les éléments servant de base au calcul de la paie et à partir des fiches de pointage (absences, maladies) et à partir des données historiques (acomptes, prêts, primes,...) / décompte et arrête la paie (tenue du journal / des bulletins / des récapitulatifs
- Vérifie après tirage, les bulletins de paie / les récapitulatifs.
- Etablit les demandes de virements et les états de paiement des salaires.
- Etablit les déclarations fiscales, sociales et mutuelles.
- Tient à jour les fiches fiscales du personnel.
- Classe les documents de paie : registres / décisions individuelles ou collectives justifiant les modifications de paie.
- Reçoit et prend en charge les réclamations des agents concernant le calcul de leur paie.
- Remet les bulletins de paie aux travailleurs et transmet les éléments d'information nécessaires (charges patronales / IRG des employés / ...) aux structures intéressées.

**1.4.1.2 Formation et évaluation des compétences :**

- Anime, entretient et améliore le système d'évaluation des performances et des compétences
- Etablit et met en application les plans de formation et d'apprentissage
- Suit et évalue les actions de formation.

## **1.5 Procédure de formation au sein d'EPE Kechroud**

### **1.5.1 Objet**

La présente procédure a pour objectif de décrire les modalités de planification, de réalisation et d'évaluation des actions de formation continue.

### **1.5.2 Champs d'application**

Cette procédure s'applique à l'ensemble des processus du SMQ et particulièrement aux processus et activités ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit (y compris les exigences légales).

### **1.5.3 Références**

- Norme internationale ISO 9001 – 2008 : systèmes de management de la qualité – exigences
- Loi N° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail.
- Décret N° 82-298 du 04 septembre 1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise.
- Manuel qualité.

### **1.5.4 Termes et définition**

- PDG : Président Directeur Général
- DRH : Directeur des ressources humaines
- CP : Comité de participation
- Preuves de participation : Attestation, diplôme, certificat,...

Élaboré par :	Revu par :	Approuvé par PDG :
		(date, cachet et signature)

### 1.5.5 Description de la procédure

#### 1.5.5.1 Identification des besoins en compétences :

Responsable	Activité
D.R.H.	Annuellement, transmettre la fiche d'identification des besoins (IMP 15-01) en formation aux responsables des structures concernées.
Responsable du processus	Identifie les besoins en compétences du personnel sous sa responsabilité et son autorité et renseigne l'imprimé (IMP 15-01).
D.R.H.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser les fiches d'identification des besoins en formation.</li> <li>• Réunir le comité consultatif de l'emploi et de la formation.</li> <li>• Classer les besoins analysés selon les critères de pertinence, impact et priorité (y compris les recommandations issues de l'évaluation annuelle des compétences et des performances du personnel) « IMP 15-02 ». (Annexe n°1)</li> </ul>

#### 1.5.5.2 Gestion de la formation :

Responsable	Activité
D.R.H.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Élaborer</b> le projet de plan de formation (IMP 15-03). (Annexe n°2)</li> <li>• <b>Soumettre</b> le plan de formation au CP pour validation.</li> <li>• <b>Soumettre</b> le plan de formation au PDG pour approbation.</li> </ul> <p>Mettre en œuvre le plan de formation.</p> <p>En cas de besoin, établir un cahier de charges (IMP 15-04) et procéder à une consultation restreinte ou gré à gré</p> <p>Verser les preuves de participation au dossier de l'élément concerné.</p>

#### 1.5.5.3 Évaluation de la formation par le participant :

Responsable	Activité
Participant à l'action de formation	Renseigner la fiche d'évaluation de la formation ou séminaires (IMP 15-06) à la fin de l'action.

**1.5.5.4 Évaluation de l'efficacité de la formation :**

Responsable	Activité
Responsable du processus	Renseigner la fiche d'évaluation de l'efficacité de la formation (IMP 15-05) dans les 03 mois qui suivent la fin de la formation. ( <b>Annexe n°3</b> )

**1.5.6 Enregistrement relatif à la qualité**

Nom de l'enregistrement	Référence	Responsable	Durée de conservation	Indexage
Fiche d'identification des besoins en Compétences	IMP 15-01	DRH	10 ans	Année +Chronologie
Feuille de classement des besoins de Formation	IMP 15-02	DRH	10 ans	Année
Plan de formation	IMP 15-03	DRH	10 ans	Année
Cahier de charges de la formation	IMP 15-04	DRH	10 ans	N° d'ordre *
Fiche d'évaluation de l'efficacité de la Formation	IMP 15-05	DRH	10 ans	N° d'ordre * + participant
Fiche d'évaluation à chaud de la formation par le stagiaire	IMP 15-06	DRH	10 ans	N° d'ordre * + participant
Preuves de Participation	NA	DRH	A vie	NA

\* Numéro d'ordre de la formation sur le plan de formation.

**1.5.7 Suivi des modifications :**

Version	Date	Nature de la modification
00	05 Août 2007	<i>Version initiale</i>
01	07 Octobre 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Modification du § 2 Champs d'application (clarification du champ d'application de la procédure)</li> <li>➤ Modification du § 5.1 Identification des besoins en compétences (renseignement de l'imprimé IMP 15-01).</li> </ul>
02	17 Janvier 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Modification du § 5, paragraphe 5.1, (Prendre en considération les besoins en formation issus de l'évaluation annuelle des compétences et des performances et les classer selon IMP 15-02)</li> </ul>
03	15 Avril 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ajout et modification d'un paragraphe 5.4 correspondant à l'évaluation à chaud de la formation par le participant (renseignement de l'imprimé IMP 15-06)</li> </ul>

## **2 Section 2 : l'évaluation de la formation au sein d'EPE KECHROUD**

### **« Enquête par questionnaire »**

#### **2.1 Méthodologie du travail :**

##### **2.1.1 L'objectif de l'étude :**

Notre objectif consiste à démontrer le rôle et l'importance de l'évaluation de la formation et ses apports dans le développement des compétences des personnels. Et pour cela nous avons mené une enquête au sein de l'entreprise KECHROUD en utilisant un questionnaire composé de questions fermées (Oui, Non), et des questions semi-ouvertes (à choix multiple). (**Voir annexe n°4**).

Notre but a pour nature de chercher des faits, à forger des réponses à des questions de départ et à inciter le chercheur à travailler pour la généralisation ; cette pratique correspond à la méthode analytique

##### **2.1.2 Choix de l'outil :**

Nous avons opté pour l'outil questionnaire qui est l'une des trois grandes méthodes pour le recueil de données. C'est une méthode de recueil des informations en vue de comprendre et d'expliquer les faits

C'est 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<sup>1</sup>

##### **2.1.3 L'objectif du questionnaire :<sup>2</sup>**

- L'estimation : il s'agit d'une collecte de données, d'une énumération de ces données. C'est la démarche la plus élémentaire dans le questionnaire.
- Description : il s'agit de retirer des informations qui décrivent les phénomènes subjectifs qui sous-tendent les phénomènes objectifs et d'expliquer ainsi les phénomènes objectifs, comme les motivations, les représentations et les opinions.
- La vérification d'une hypothèse : le questionnaire est un outil pour confirmer ou infirmer une ou plusieurs hypothèses. Ces hypothèses constituent en effet, les vrais objectifs de l'enquête que nous escomptons par le biais du questionnaire :

---

<sup>1</sup> SMAIN, (C) et OUACHRINE (H) : Guide de méthodologie de la recherche en science sociales, 2eme édition, 2017, p 77

<sup>2</sup> <http://arlap.hypotheses.org/3793> (consulté le 12/05/2017 à 21:41)

- La façon dont la sélection des employés et la détermination des objectifs sont identifiées
- La mesure d'appréciation et de satisfaction des employés
- Le niveau d'application du système d'évaluation
- Ce que les employés ont appris de la formation
- L'apport de la formation

#### **2.1.4 Avantage du questionnaire :**

- Technique relativement peu coûteuse ;
- La rapidité d'exécution ;
- La comparabilité des réponses ;
- L'application au grand nombre ;

#### **2.1.5 L'inconvénient du questionnaire :**

- Déformation des réponses ;
- Réponses sommaires ;
- Refus de réponses ;

#### **2.1.6 La population concernée**

L'échantillon traité est constitué de 40 personnes qui représentent l'ensemble de personnel des 5 directions au niveau d'EPE KECHROUD.

Pour construire notre échantillon, nous avons choisis la méthode des quotas, qui consiste à répartir les quotas en fonction des caractéristiques suivante : les catégories socioprofessionnelles (Exécution, Maîtrise, Cadre).

Nous avons pu récupérer 35 questionnaires parmi les 40 distribués donc cela représente : 87,5% de taux de retour et qui est valable pour l'analyse.

Notre analyse a été faite grâce à logiciel SPSS<sup>1</sup>, étant donné sa disponibilité et facilité d'utilisation.

#### **2.1.7 Les étapes de l'enquête**

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

- La distribution des questionnaires ;

---

<sup>1</sup>( Statistical Package for the Social Sciences) est un logiciel utilisé pour l'analyse statistique.

- La récupération des questionnaires ;
- Dépouillement et analyse.

**2.2 Analyse et interprétation des résultats de l'enquête :**

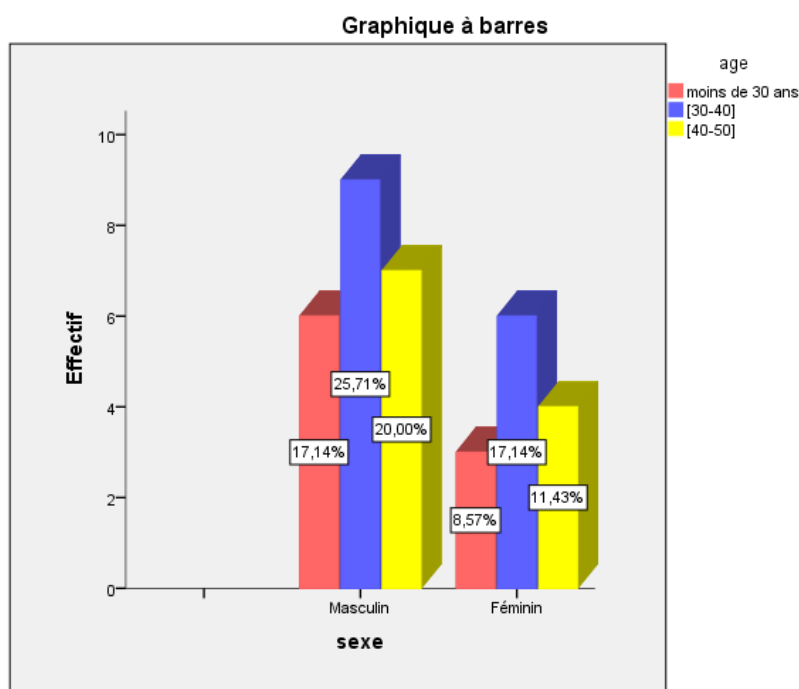
**2.2.1 Répartition de l'échantillon :**

**2.2.1.1 Répartition par sexe et tranche d'âge**

**Tableau N° III.01 : Tableau croisé : répartition de l'échantillon par sexe\*tranche d'âge**

		âge			Total
		moins de 30 ans	[30-40] ans	[40-50] ans	
sexe	Masculin	6	9	7	22
	Féminin	3	6	4	13
Total		9	15	11	35

**Graphique N° III.01: représentation graphique de la répartition de l'échantillon par sexe et tranche d'âge**



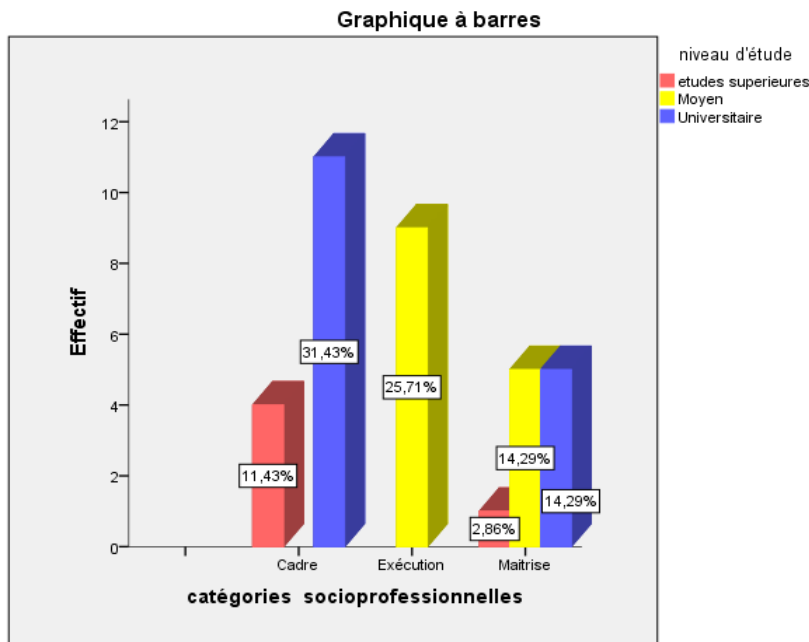
Les résultats nous montrent que les actions de formation concernent en priorité les salariés les plus âgés dont le niveau d'expérience est un peu plus élevé avec **25,71%** pour la population masculine et **17,14%** pour le sexe féminin. Les femmes et les jeunes profitent moins de l'effort de formation que les hommes et les salariés dont l'âge est compris entre 30 et 50 ans.

**2.2.1.2 Répartition par catégories socioprofessionnelles et niveau d'étude.**

**Tableau N° III.02: Tableau croisé : répartition de l'échantillon par catégories socioprofessionnelles \* niveau d'étude.**

Effectif		niveau d'étude			Total
		Etudes supérieures	Moyen	Universitaire	
catégories socioprofessionnelles	Cadre	4	0	11	15
	Exécution	0	9	0	9
	Maitrise	1	5	5	11
Total		5	14	16	35

**Graph N° III.02: représentation graphique de la répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelles et niveau d'étude**



D'après la figure ci-dessus nous constatons que la catégorie des cadres représente en générale **42,86%** dont **11,43%** des salariés ont fait des études supérieurs tandis que **31,43%** leur niveau d'étude est universitaire. La catégorie de maitrise est composée de trois niveaux d'étude, elle représente **31,44%** des salariés formés.

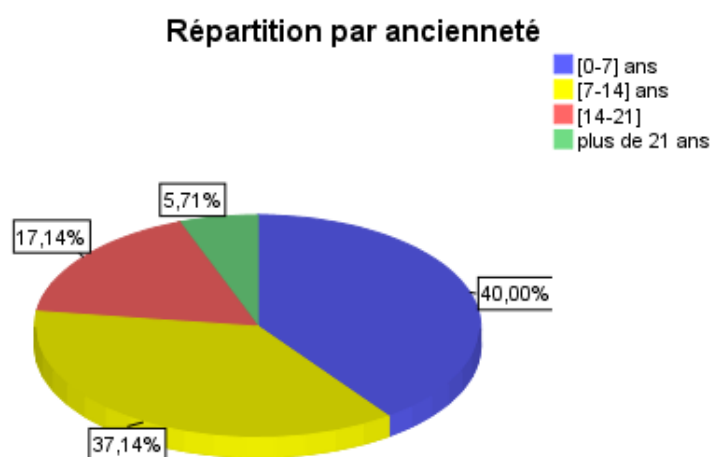
Un effort de formation est dispensé pour la catégorie d'exécution notamment les salariés qui ont fait des études moyens afin d'augmenter le niveau de qualification et régler les promotions.

### 2.2.1.3 Répartition par ancienneté

**Tableau N° III.03:** répartition de l'échantillon par ancienneté

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	[0-7] ans	14	40,0	40,0	40,0
	[7-14] ans	13	37,1	37,1	77,1
	[14-21] ans	6	17,1	17,1	94,3
	plus de 21 ans	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Graphe N° III.03:** représentation graphique de la répartition de l'échantillon par ancienneté



L'analyse des résultats fait ressortir **40%** des formés ont une ancienneté entre 0 et 7 ans, et **37,14%** pour les formés qui occupent une ancienneté entre 14 et 21 ans ce qui nous montre que l'entreprise s'investit dans une population assez fraîche en vue de maintenir son emploi et d'intégrer encore plus dans la vie quotidienne de l'entreprise.

L'entreprise doit prendre en compte la tranche (de [14-21[ans) en vue de préparer la relève et cela en prévision des départs en retraite avec un plan de formation prévisionnel

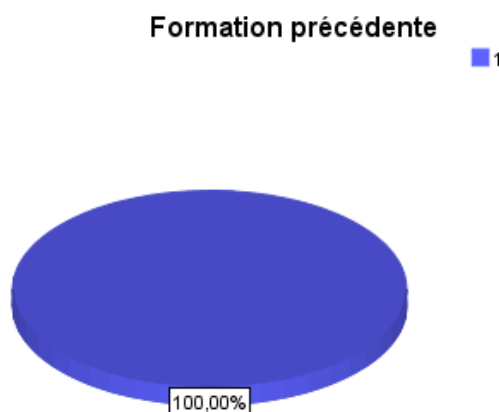
**2.2.2 Antécédent en formation :**

**Question N°01 :** Avez-vous bénéficié d'une formation ou/et séminaire au sein d'EPE Kechroud ?

**Tableau N° III.04:** Formation précédente au sein d'EPE KECHROUD

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	35	100,0	100,0	100,0

**Graphe N° III.04:** représentation graphique de formation précédente au sein d'EPE KECHROUD



D'après les résultats ci-dessus nous précisons que l'unanimité (100%) des salariés interrogés a déjà bénéficié d'une formation au sein d'EPE Kechroud

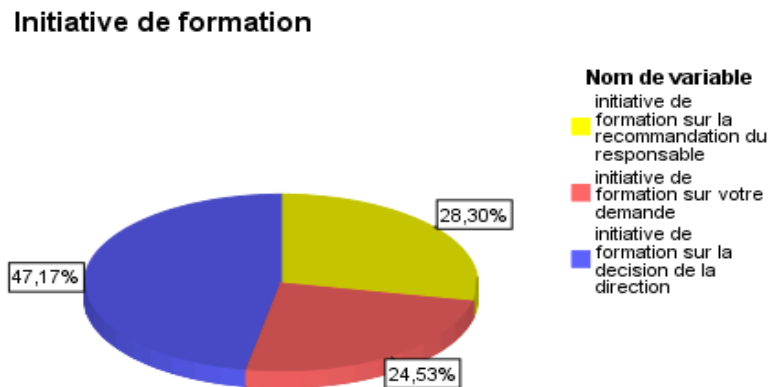
**2.2.3 Sélection et objectifs :**

**Question N° 02 :** sur quelle initiative avez-vous été sélectionné pour la formation ?

**Tableau N° III.05:** l'initiative de formation

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
initiative de formation	Sur la recommandation du responsable	15	28,3%	42,9%
	sur votre demande	13	24,5%	37,1%
	sur la décision de la direction	25	47,2%	71,4%
Total		53	100,0%	151,4%

**Graphe N° III.05:** représentation graphique de l'initiative de formation



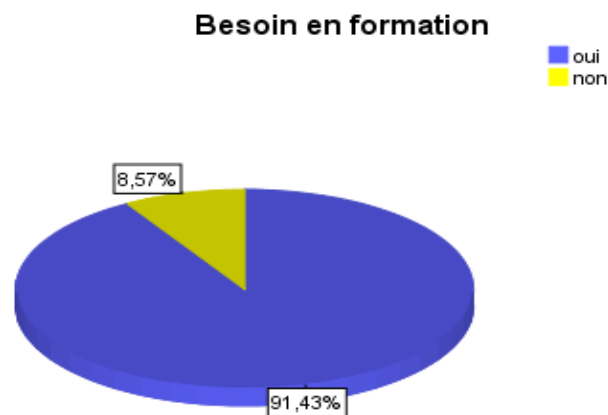
D'après la figure ci-dessus nous pouvons en tirer que la direction c'est elle qui décide du sort de la formation pour presque la moitié des cas. **28,30%** des salariés participent sur la recommandation du responsable directe. Tandis que seulement **24,53%** sont envoyés sur leur demande individuelle

**Question N°03 :** Sentez-vous un besoin de formation ?

**Tableau N° III.06:** Besoin de formation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	32	91,4	91,4	91,4
	non	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Graphe N° III.06:** représentation graphique du besoin de formation



D'après les résultats de notre analyse, **91,43%** des salariés affirment qu'ils sentent un besoin de formation, en revanche **8,57%** disent qu'ils n'ont pas besoin de formation, cela nous indique qu'un facteur démotivant leur impose ce sentiment vu qu'ils ont déjà bénéficiés d'une formation au sein de l'entreprise.

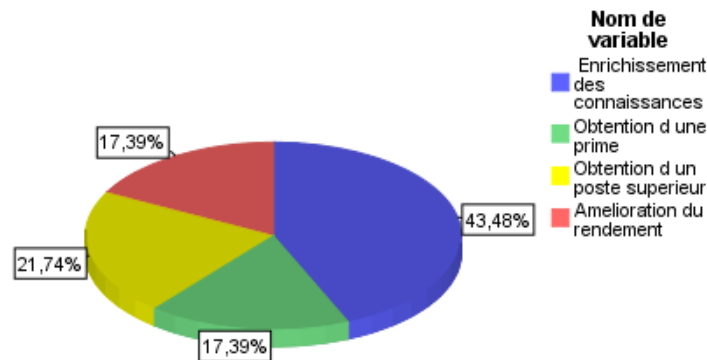
**Question N°04 :** votre besoin en formation vous le considérez comme ?

**Tableau N° III.07:** Description du besoin en formation

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
Description du besoin	enrichissement des connaissances	30	43,5%	85,7%
	obtention d'une prime	12	17,4%	34,3%
	obtention d'un poste supérieur	15	21,7%	42,9%
	amélioration du rendement	12	17,4%	34,3%
Total		69	100,0%	197,1%

**Graphe N° III.07:** représentation graphique de la description du besoin en formation

**Description du besoin en formation**



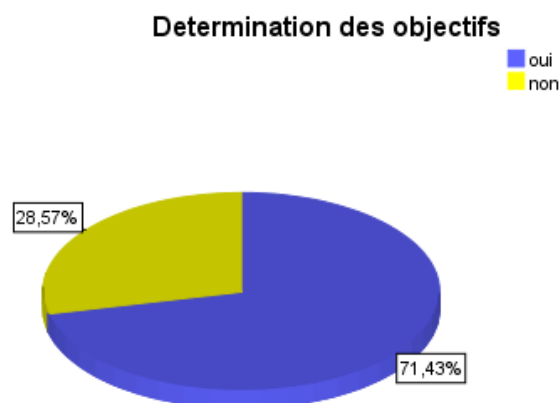
À partir de ces résultats nous remarquons que **43,48%** des enquêtés décrivent leur besoin de formation comme un enrichissement des connaissances. **21,74%** des salariés le prennent pour l'obtention d'un poste supérieur, et pour le même taux les autres le considèrent comme une amélioration du rendement et pour l'obtention d'une prime.

**Question N°05 :** avez-vous participé à la détermination des objectifs de cette formation ?

**Tableau N° III.08:** Détermination des objectifs de la formation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	25	71,4	71,4	71,4
	non	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Graphe N° III.08:** représentation graphique de la détermination des objectifs de la formation



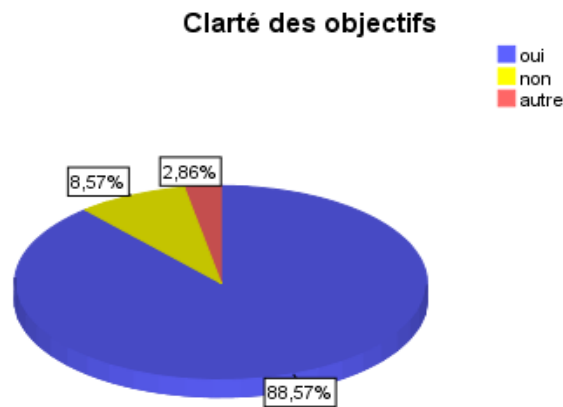
Les résultats nous ont fait ressortir que **71,43%** des salariés ont participé à la détermination des objectifs de la formation ce qui reflète la confiance qu'accorde l'entreprise aux salariés en vue de les motiver et consolider progressivement leur engagement à suivre avec efficacité la formation. Tandis que les **28,57%** estiment le contraire.

**Question N°06 :** selon vous, les objectifs de la formation étaient-ils clairement définis ?

**Tableau N° III.09 :** La clarté des objectifs

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	31	88,6	88,6	88,6
	Non	3	8,6	8,6	97,1
	autre	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Graphe N° III.09:** représentation graphique de la clarté des objectifs



Conformément aux avis des salariés interrogés la majorité confirme que les objectifs de la formation étaient assez clairs, au contraire **8,57%** des formés trouvent que la définition des objectifs est flou. **2,86%** ont l'impression que cette définition est relativement moyenne.

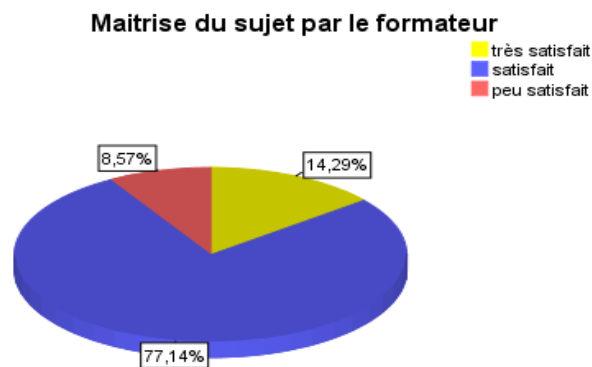
**2.2.4 Appréciation et satisfaction**

**Question N°07 :** Comment avez-vous trouvé la maîtrise du sujet par le formateur ?

**Tableau N° III.10 :** la maîtrise du sujet par le formateur

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	très satisfait	5	14,3	14,3	14,3
	Satisfait	27	77,1	77,1	91,4
	peu satisfait	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Graphe N° III.10:** représentation graphique de la maîtrise du sujet par le formateur



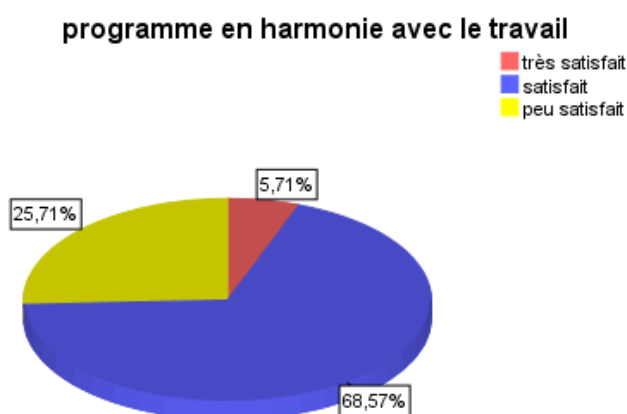
Les résultats nous montrent le niveau de satisfaction de la maîtrise du sujet de formation par le formateur où **77,14%** des formés sont satisfait de la prestation du formateur, 14,29% sont très satisfait de la maîtrise, tandis que **8,57%** se sentent un peu satisfait vis-à-vis la maîtrise du sujet par le formateur

**Question N°08 :** le programme de formation est-il en harmonie avec votre travail ?

**Tableau N° III. 11:** l'adéquation du programme de formation avec le travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	très satisfait	2	5,7	5,7	5,7
	Satisfait	24	68,6	68,6	74,3
	peu satisfait	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Graphe N° III.11:** représentation graphique de l'adéquation du programme de formation avec le travail



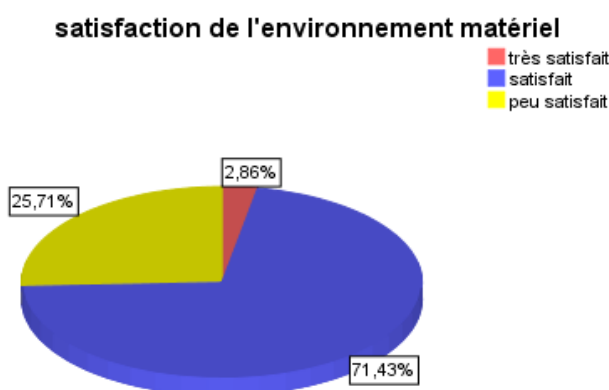
Le graphe ci-dessus nous révèle que plus que la moitié de l'échantillon est satisfaite de l'adéquation entre le programme de formation et le travail du formé, cependant **25,71%** des interrogés ne sont pas d'accord avec cette adéquation. Un faible taux de **5,71%** représente les salariés 'très satisfait' de l'adéquation (programme de formation/ travail)

**Question N°09 :** L'environnement matériel de la formation vous paraît-il satisfaisant ?

**Tableau N° III.12:** La satisfaction de l'environnement matériel

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	très satisfait	1	2,9	2,9	2,9
	Satisfait	25	71,4	71,4	74,3
	peu satisfait	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Graphe N° III. 12:** représentation graphique de la satisfaction de l'environnement matériel de la formation



Nous constatons que **71,43%** des formés sont satisfait du support logistique de la formation, ce qui nous permet de dire que l'EPE Kechroud offre les meilleurs conditions d'apprentissage et veille à ce que l'action soit bien mener pour assurer l'efficacité et le bon déroulement de la formation.

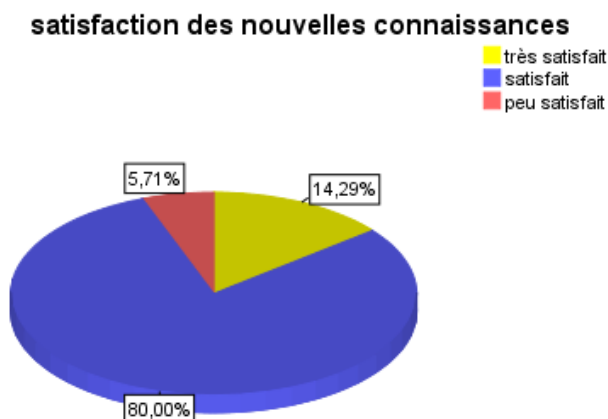
**25,71%** des formés sont peu satisfait cela dépend éventuellement du domaine et du type de formation suivi

**Question N°10 :** Etes-vous satisfait des nouvelles connaissances que vous avez acquises ?

**Tableau N° III.13:** satisfaction des nouvelles connaissances

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	très satisfait	5	14,3	14,3	14,3
	Satisfait	28	80,0	80,0	94,3
	peu satisfait	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Graphe N° III.13:** représentation graphique de la satisfaction des nouvelles connaissances



Un taux de **80%** représente les salariés qui sont satisfait de leurs nouvelles connaissances ce qui veut dire que l’action de formation donne son fruit. Voir **14,29%** des formés sont totalement très satisfait, c’est un indice d’efficacité de l’action.

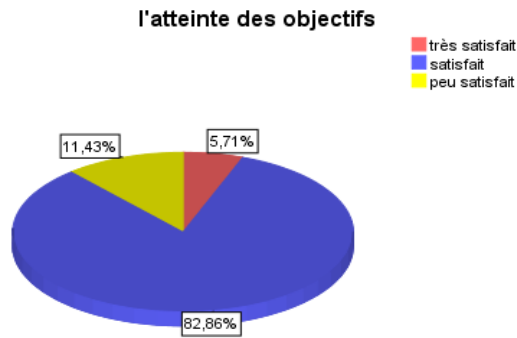
Les **5,71%** restants ne représente que deux formés qui sont peu satisfait de leurs connaissances.

**Question N°11 :** Selon vous, la formation a-t-elle répondu aux objectifs ?

**Tableau N° III.14:** l’atteinte des objectifs

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	très satisfait	2	5,7	5,7	5,7
	satisfait	29	82,9	82,9	88,6
	peu satisfait	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Graphe N° III.14:** représentation graphique de l'atteinte des objectifs



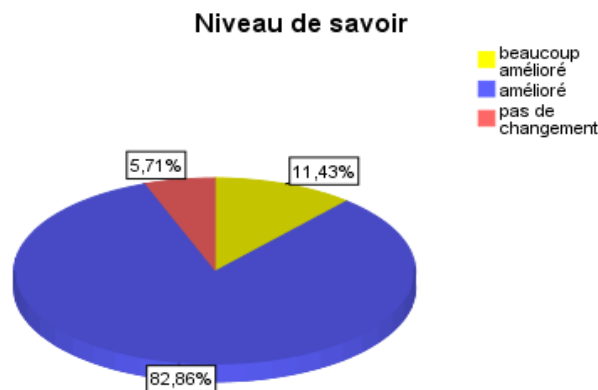
Il apparait que **82,86%** des participants estiment que la formation a répondu aux objectifs préalablement fixés, tandis que **11,43%** sont peu satisfait de l'atteinte des objectifs cela peut être dû à la mauvaise compréhension de la définition des objectifs. Les **5,71%** sont très satisfait.

**Question N°12 :** Considérez-vous que votre niveau de connaissance (savoir) s'est-il ?

**Tableau N° III. 15:** Le niveau de savoir

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	beaucoup amélioré	4	11,4	11,4	11,4
	Amélioré	29	82,9	82,9	94,3
	pas de changement	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Graphe N° III.15:** représentation graphique du niveau de savoir



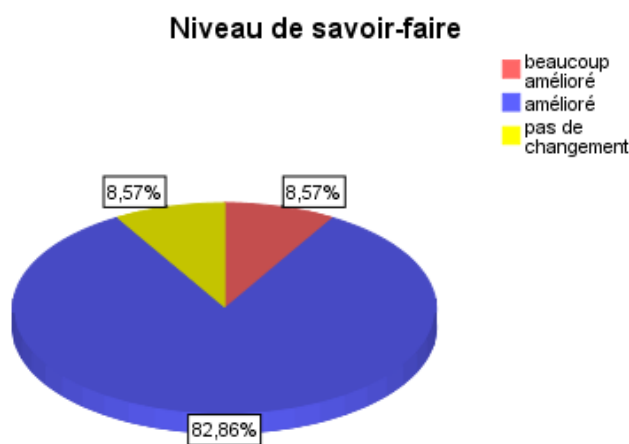
Les résultats font ressortir que la majorité des participants (**82,86%**) considèrent que leur niveau de savoir s’est amélioré et cela peut contribuer dans le développement de leur compétence, en outre **11,43%** ont constaté que leur savoir s’est beaucoup amélioré, et les **5,71%** restants n’ont pas estimé une grande différence.

**Question N°13** : Considérez-vous que votre habilité (savoir-faire) s’est-il ?

**Tableau N° III.16:** Le niveau de savoir-faire

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	beaucoup amélioré	3	8,6	8,6	8,6
	Amélioré	29	82,9	82,9	91,4
	pas de changement	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Grphe N° III.16:** représentation graphique du niveau de savoir-faire



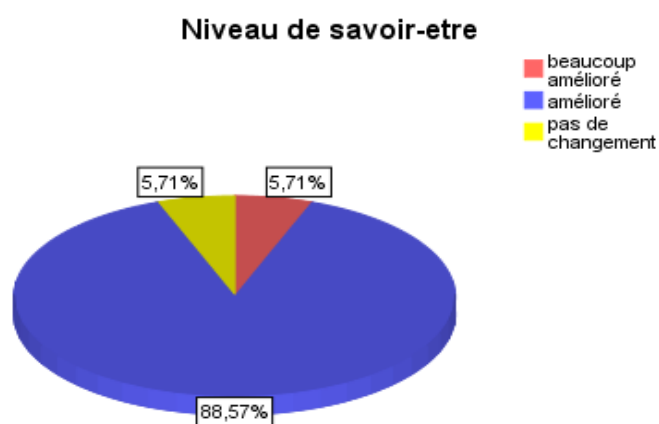
Les résultats du graphe ci-dessus nous montrent que **82,86%** des formés sentent une amélioration au niveau de leur habilité ce qui leur rassure au futur dans l’exercice de leurs fonctions. **8,57%** trouvent que leur niveau d’habilité s’est beaucoup amélioré. Enfin **8,57%** affirment qu’aucun changement n’a été noté après avoir reçue la formation.

**Question N°14 :** Considérez-vous que votre comportement (savoir-être) s'est-il ?

**Tableau N° III.17:** Le niveau de savoir-être

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	beaucoup amélioré	2	5,7	5,7	5,7
	amélioré	31	88,6	88,6	94,3
	pas de changement	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Graphe N° III.17:** représentation graphique du niveau de savoir-être



Nous remarquons que **88,57%** ont trouvé une amélioration au niveau de leurs comportements et aptitudes personnelles, cela contribue au développement personnel et renforce les relations interpersonnelles afin de réduire les conflits

**5,71%** estiment que leur savoir être s'est vraiment amélioré. Cependant pour le même taux, les participants ont confirmé qu'ils n'ont remarqué aucune amélioration.

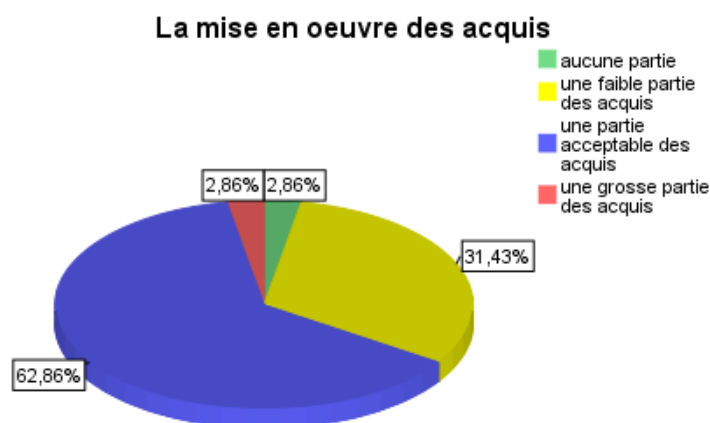
### 2.2.5 Transfert et impact :

**Question N°15 :** Quelle partie des acquis avez-vous mis en œuvre sur votre lieu de travail ?

**Tableau N° III.18:** La mise en œuvre des acquis

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	aucune partie	1	2,9	2,9	2,9
	une faible partie des acquis	11	31,4	31,4	34,3
	une partie acceptable des acquis	22	62,9	62,9	97,1
	une grosse partie des acquis	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Graphe N° III.18:** représentation graphique de la mise en œuvre des acquis



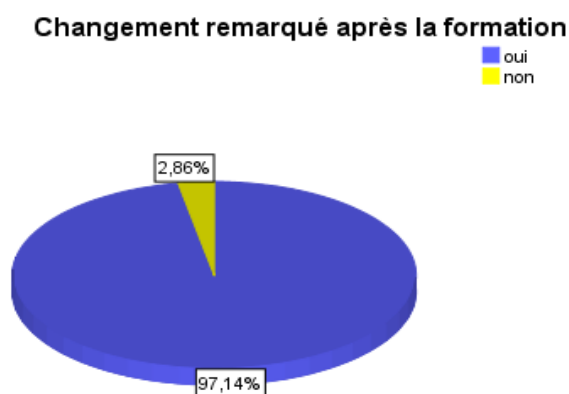
Les résultats ci-dessus nous indiquent que plus que la moitié (**62,86%**) est capable de mettre en œuvre une partie acceptable des acquis durant la formation, tandis que **31,43%** des formés ne peuvent fournir qu'une faible partie des acquis, cela est dû aux programmes de formations trop chargés soit en termes d'horaires soit de matières ce qui rendre la capacité d'assimilation faible.

**Question N°16** :Avez-vous remarqué un changement après avoir utilisé ce que vous avez appris ?

**Tableau N° III.19:** changement remarqué après la formation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	34	97,1	97,1	97,1
	Non	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Graphe N° III.19:** représentation graphique du changement remarqué après la formation



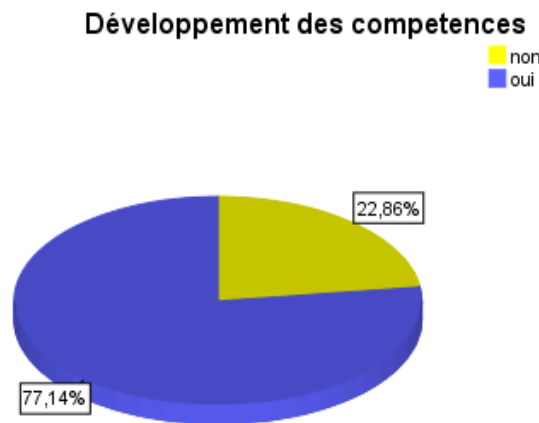
La majorité des salariés (**97,14%**) a remarqué un changement après avoir reçue la formation, une minorité (**2,86%**) estime qu'aucun changement n'a été noté.

**Question N°17** : Sentez-vous un développement en termes de compétences ?

**Tableau N° III.20:** développement des compétences

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	27	77,0	77,0	77,8
	Non	8	23	23,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Grphe N° III.20:** représentation graphique du développement des compétences



Les résultats nous ont démontré que **77,14%** des formés sentent un développement dans leurs compétences ce qui demeure quand même un taux acceptable. Quant aux autres, ils n'estiment aucun développement.

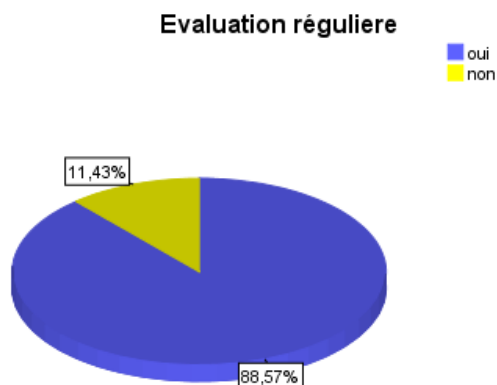
**2.2.6 Evaluation et suivi :**

**Question N°18 :** Etes-vous évalué régulièrement durant votre travail au sein d'EPE Kechroud ?

**Tableau N° III. 21:** évaluation régulière

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	31	88,6	88,6	88,6
	Non	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Grphe N° III. 21:** représentation graphique de l'évaluation régulière au sein d'EPE Kechroud



Etant donné le taux constaté d'après le sondage que nous avons effectué, il apparaît que l'EPE Kechroud accorde une importance aussi fondamentale à l'évaluation régulière de l'ensemble de ses employés. **11,43%** affirment qu'ils n'étaient pas évalués régulièrement, ceci peut être expliqué par un manque de temps.

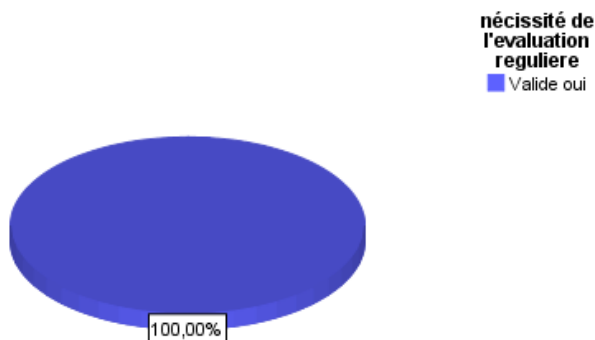
**Question N°19 :** Pensez-vous que cette évaluation est nécessaire ?

**Tableau N° III.22:** nécessité de l'évaluation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	35	100,0	100,0	100,0
	Non	0	0	0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Grphe N° III.22:** représentation graphique de la nécessité de l'évaluation

nécessité de l'évaluation reguliere



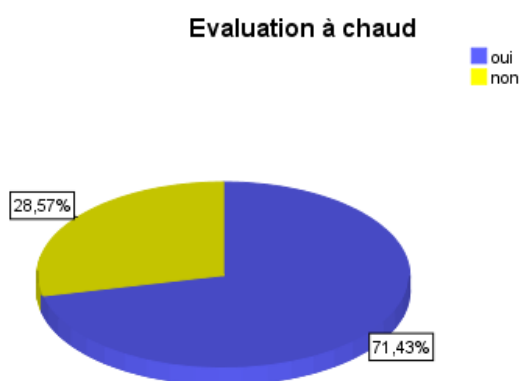
L'unanimité (100%) des formés trouvent que cette évaluation est nécessaire, devant cette affirmation nous pouvons dire que l'évaluation régulière pour les salariés est une évidence et elle constitue le moyen

**Question N°20 :** Etes-vous évalué juste après votre formation (à chaud) ?

**Tableau N° III.23:** L'évaluation à chaud

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	25	71,4	71,4	71,4
	Non	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Graphe N° III.23 :** représentation graphique de l'évaluation à chaud



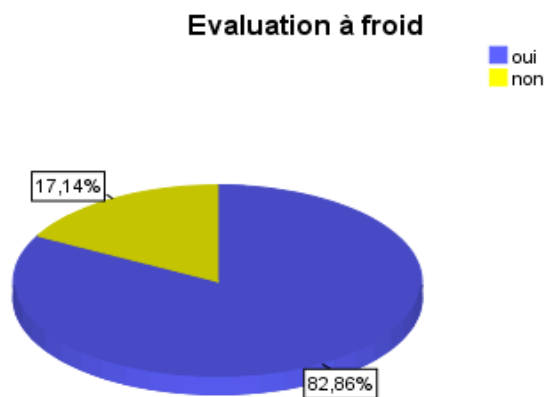
**71,43%** des participants ont confirmé qu'ils ont été évalués juste après la formation, en revanche **28,57%** affirment le contraire. Cela peut être expliqué par le non-respect de la procédure par l'EPE Kechroud.

**Question N°21 :** Etes-vous évalué après votre formation (à froid) ?

**Tableau N° III.24:** L'évaluation à froid

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	29	82,9	82,9	82,9
	Non	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Grphe N° III.24 :** représentation graphique de l'évaluation à froid



Les résultats nous ont fait ressortir que **82,86%** des participants ont bénéficié d'une évaluation à froid, tandis que **17,14%** des formés affirment qu'aucune évaluation n'a été réalisée suite à une action de formation.

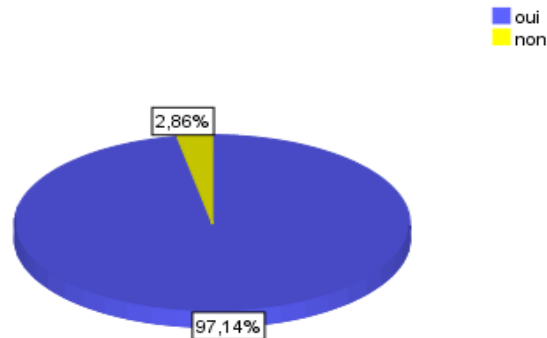
**Question N°22 :** Pensez-vous que cette évaluation contribue dans l'efficacité de l'action de formation ?

**Tableau N° III.25:** contribution de l'evaluation dans l'efficacité de la formation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	34	97,1	97,1	97,1
	Non	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Grphe N° III.25 : représentation graphique de la contribution de l'évaluation dans l'efficacité de la formation**

**contribution de l'évaluation dans l'efficacité de la formation**



La majorité (**97,14%**) trouve que c'est évident que cette évaluation contribue largement dans l'efficacité de la formation, les **2,86%** restants n'accordent aucune importance à cette évaluation.

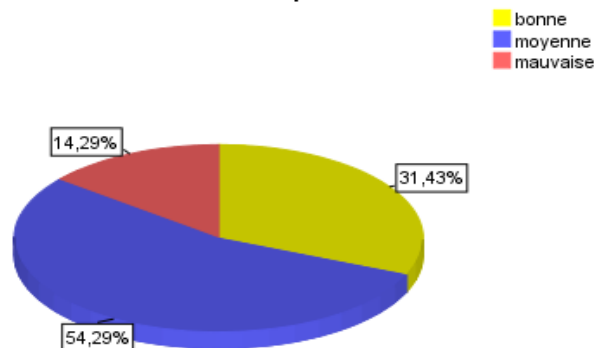
**Question N°23 :** Quelle remarque donnez-vous sur le suivi assuré par votre hiérarchie ?

**Tableau N° III.26: suivi assuré par la hiérarchie**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Bonne	11	31,4	31,4	31,4
	moyenne	19	54,2	54,2	85,7
	mauvaise	5	14,2	14,2	100,0
Total		35	100,0	100,0	

**Grphe N° III.26 : représentation graphique du suivi assuré par la hiérarchie**

**suivi assuré par l'hiérarchie**



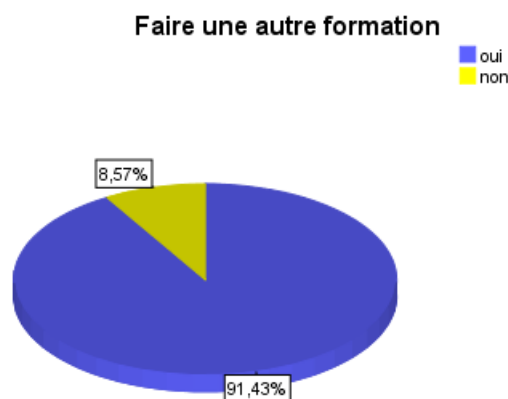
D'après le graphe ci-dessus, il apparait que presque la moitié des participants donne la remarque moyenne pour le suivi assuré par la hiérarchie, **31,43%** trouvent que ce suivi est bon, et **14,29%** confirment que ce suivi ne les avait pas aidés pour la mise en pratique de cette formation.

**Question N°24 :** souhaitez-vous faire une autre formation ? Si oui, proposez des thèmes

**Tableau N° III.27:** Faire une autre formation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	32	91,4	91,4	91,4
	Non	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Graphe N° III.27:** représentation graphique du personnel souhaitant faire une autre formation



La majorité des enquêtés (**91,43%**) souhaite participer à d'autres actions de formation, ils trouvent que cela contribue dans le développement de leurs compétences et leurs savoirs en général. **8,57%** des employés ont choisi de ne pas participer à d'autres formations.

Plusieurs propositions ont été suggérées par les salariés qui aimeraient faire d'autres formations, nous pouvons citer :

- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- Management du changement
- Les nouvelles pratiques de la GRH
- Management des ressources humaines
- Gestion des projets
- Topographie

- Code des marchés publics
- ISO 9001
- Le nouveau système comptable (SCF) et les écritures de fin d'exercices
- Audit qualité
- La communication...

### **2.3 Synthèse des résultats du questionnaire :**

- Les actions de formation adoptées par EPE Kechroud prennent en compte toutes les catégories socioprofessionnelles, toutes les tranches d'âge, ainsi que le niveau d'étude ;
- La direction veille à ce que son personnel soit qualifié vu que c'est elle qui décide du sort de la formation dans la plupart des cas ;
- La majorité des participants sentent un besoin de formation et le décrivent comme un besoin d'enrichissement des connaissances ;
- La participation des employés à la détermination des objectifs de la formation est grâce au système de communication implanté au sein de l'entreprise Kechroud ;
- La satisfaction des participants envers la qualité de la formation en général nous permet de confirmer notre hypothèse à savoir :
  - La satisfaction de la demande de formation est déterminée par la bonne identification des besoins de formation
- Ainsi, cette satisfaction prouve que l'EPE Kechroud essaye de fournir les meilleurs organismes de formation et ceci à travers l'évaluation et le suivi qu'elle effectue pour chaque fournisseur. (**Annexe n°5**) ;
- Le niveau des savoirs en général a connu une amélioration significative ceci est traduit par la qualité du plan de formation préalablement établi, et nous pouvons confirmer notre deuxième hypothèse :
  - La qualité du plan de formation a un impact direct sur les résultats
- Il y'a un changement remarqué au niveau des compétences, donc l'action de formation contribue favorablement dans le développement des compétences ;
- Au niveau d'évaluation et de suivi, l'entreprise accorde une importance à l'évaluation régulière mais elle néglige souvent les deux périodes de formation ;
- La majorité des employés est satisfaite du suivi assuré par la hiérarchie, cela confirme notre troisième hypothèse, qui est la suivante :
  - Le suivi de la formation est une condition majeure pour la réussite de la formation.

### **Conclusion**

Au cours de ce chapitre dans lequel nous avons essayé d'évaluer les actions de formation au sein d'EPE KECHROUD, nous avons pu constater l'importance accordée par l'entreprise à la formation.

Il nous a été permis de percevoir que la majorité des employés a bénéficié au moins d'une formation et qu'ils sont prêts à refaire d'autres formations. La qualité de formation fournie par l'organisme de formation est satisfaisante, ce qui confirme que l'entreprise cherche à donner les meilleurs moyens pour que la formation soit efficace.

Malgré les efforts consacrés par l'entreprise dans la formation notamment dans la procédure qu'elle suit, elle arrive souvent à négliger les deux périodes d'évaluation, et ceci reste un volet à développer et à perfectionner.

## Conclusion générale

L'enjeu primordial de l'entreprise est la réalisation de ses objectifs, et d'accroître son rendement tout en contribuant à faire des hommes. Les nouveaux défis de la compétitivité ont amené l'entreprise à accorder plus d'importance aux ressources humaines, et leur donner beaucoup d'espace dans la réalisation des quêtes.

L'entreprise cherche au-delà de l'adéquation aux exigences du court terme, elle vise la cohérence sur le moyen et le long terme, dans le but de maintenir l'adaptabilité et d'impliquer plus étroitement son personnel.

Tout au long de notre travail de recherche, deux aspects ont été assignés, à savoir le premier portait sur le cadre théorique de la formation et le second s'agit de l'analyse des pratiques d'évaluation et de mesurer son impact au sein de l'entreprise.

Cela nous a conduit à puiser dans une vaste littérature en essayant de clarifier les concepts générale de la gestion des ressources humaines liés à l'évolution de la fonction RH, ainsi d'enlever les ambiguïtés concernant le développement des compétences.

Nous avons essayé d'apporter des définitions sur le sujet de l'évaluation de la formation. En outre, nous avons montré l'impact de l'évaluation comme un levier capital dans l'ingénierie de la formation et la relation étroite qui existe entre la décision de former et l'évaluation.

Nous avons, également, souligné les fondements théoriques de l'évaluation de la formation. En commençant par le modèle de référence de Kirkpatrick, et modèles des autres chercheurs dans le domaine d'évaluation de la formation.

Au cours de notre stage pratique, nous avons pu étudier et analyser la procédure de formation de l'entreprise KECHROUD, toute une procédure assez détaillée et qui porte sur l'organisation des actions de formation.

Sur le plan méthodologique nous avons opté pour l'outil de recherche : le questionnaire, l'utilisation de cet instrument nous a fourni un gisement d'informations sur le sujet. Pour la conception de l'échantillon, nous avons utilisé la méthode des quotas qui consiste à répartir les quotas en fonction des catégories socioprofessionnelles.

Pour analyser et interpréter cette masse de données nous avons fait appel au logiciel SPSS, un logiciel facile, disponible et accessible.

L'analyse des résultats obtenus nous a conduits à mieux assimiler le système de formation au sein d'EPE KECHROUD, et de confirmer nos hypothèses de départ qui sont :

- La satisfaction de la demande de formation est déterminée par la bonne identification des besoins de formation
- La qualité du plan de formation a un impact direct sur les résultats
- Le suivi de la formation est une condition majeure pour la réussite de la formation

Les résultats de cette recherche ont permis de découvrir la complexité de l'action de formation. Nous soulignons la déception d'avoir constaté que l'entreprise ne respecte pas la procédure de formation quant à l'évaluation à chaud et à froid.

Cependant, les résultats nous ont renseigné que la formation dispensée au personnel a eu un impact positif sur les compétences de ces derniers dont la répercussion sur l'entreprise ne peut être que positive.

Les limites accordées à notre travail de recherche peuvent être exprimées par la complexité du sujet ce qui a engendré une difficulté en termes des aspects qu'il faut ajouter à notre problématique.

Au-delà de la complexité. La contrainte de temps qui nous a limité, notre étude s'est inspirée d'une méthode quantitative cependant, il est préférable de combiner les deux méthodes quantitative et qualitative.

Notre travail de recherche a contribué positivement dans l'enrichissement de nos connaissances dans le domaine, l'évaluation des actions de formation en tant qu'outil de développement des ressources humaines semble être un sujet largement ouvert, mais de plus en plus exploré et qui peut être complété par d'autres axes de recherche.

## Bibliographie

### **1. Ouvrage :**

- BARABEL, (M) et autres : Le grand livre de la formation, édition Dunod, 2016
- BARRAND (J), KITTEL (F) et MOULE (M) : La fonction ressource humaine, métiers, compétences et formation, édition Dunod, Paris, 2000
- BATAL, (C) : La GRH dans le secteur public, édition d'organisation, 1998
- CADIN (L), GUERIN (F) et PIGEYRE (F) : Gestion des ressources humaines : Pratiques et éléments de théorie, édition Dunod, Paris, 2003
- DENNERY, (M) : Piloter un projet de formation, édition ESF, 2000
- DIETRICH (A), GILBERT (P) et PIGEYRE (F) : Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives, édition Dunod, 2010
- DIDIER, (N) : Cultiver les compétences : Guide pratique du manager, édition INSEP CONSULTING, 2003
- ELINE, (N) : Gestion des ressources humaines, édition Dunod, 2014
- GUILLOT-SOULEZ, (C) : La gestion des ressources humaines, édition Gualino, 2016
- LABRUFFE, (A) : Management des compétences : Construire votre référentiel, édition AFNOR, 2010
- MEIGNANT, (A) : Manager la formation, édition Liaison, Paris 1997
- PAEMENTIER, (C) : L'ingénierie de formation : Outils et méthodes, édition Eyrolles, Paris, 2012
- PERETTI, (J.M) : Dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 2011
- PERETTI, (J.M) : Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 2016
- PERETTI, (J.M) : Tous DRH : les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants, édition d'organisation, 2012
- PETIT, (A) et BELANGER (L) : Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, édition Gaëtan Morin, Montréal, 1993
- POTTIEZ, (J) : L'évaluation de la formation : Piloter et maximiser l'efficacité des formations, édition Dunod, 2013
- RIVARD, (P) et LAUZIER (M) : La gestion de la formation et du développement des ressources humaines, édition les presses de l'université de Québec, 2013
- SEKIOU, (L) et autres : Gestion des ressources humaines, édition De Boeck université, 2001

- SMAIN, (C) et OUACHRINE (H) : Guide de méthodologie de la recherche en science sociales, 2eme édition, 2017
- SOYER, (J) : La fonction formation, édition d'organisation, Paris 1999

## **2. Travaux universitaires :**

- FADOL, (N) et ZINAH (S) : Emploi et formation, Mémoire de Master en économie et gestion des ressources humaines, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales, TANGER, MAROC
- KERZABI, (A) et HACHIM (M.N) : Evolution su statut de la GRH dans l'entreprise algérienne, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de TLEMCEM, ALGERIE
- MEKKIOUI, (S) : Développement des outils de rémunération pour optimiser les ressources humaines, Thèse de doctorat, Université ABOU BAKR BELKAID, TLEMCEM, ALGERIE

## **3. Rapports et documents administratifs :**

Document interne de l'entreprise Kechroud

## **4. Web graphie :**

- <https://www.marketing-etudiant.fr/cours/h/ressources-humaines-historique-de-la-fonction-rh.php> ,
- [http://decf.descf.free.fr/OGE/GRH\\_Evolution\\_fonction\\_personnel.htm](http://decf.descf.free.fr/OGE/GRH_Evolution_fonction_personnel.htm)
- <https://www.dissertationsenligne.com/Litt%C3%A9rature/Les-Metiers-Des-Ressources-Humaine/21706.html>
- <http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/vitrine/L%27%C3%A9volution+de+la+fonction+RH>
- <http://www.hr4free.com/fr/Gestion-des-comp%C3%A9tences/Politique-de-d%C3%A9veloppement-du-personnel-Exemple-plan-de-rel%C3%A8ve>
- <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Savoir-faire-243091.htm>
- <http://www.psychologies.com/Dico-Psycho/Caractere>
- <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/elaborer-un-plan-de-formation-a35.html>
- <http://www.formaguide.com/mieux-former/quels-indicateurs-cles-pour-la-gestion-de-la-formation->

- <https://www.dragnsurvey.com/blog/mesurer-la-satisfaction-dune-formation-le-questionnaire-devaluation-a-chaud/>
- <http://selmiyoussef.blogspot.com/>
- <http://arlap.hypotheses.org/3793>

# ANNEXE

n° I



**SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE**  
**DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**

**CODE** 15-02  
**N°** 01  
**ANNEE** 2014

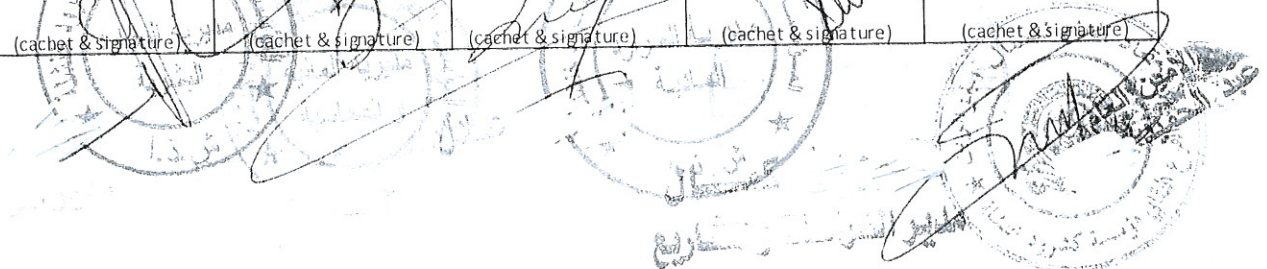
**FEUILLE DE CLASSEMENT  
DES BESOINS DE FORMATION**

Besoins de formation	Pertinence			Priorité			Impact			Total
	0	1	2	0	1	2	0	1	2	
Conduite d'engins			X			X			X	06
Gestion des stocks			X		X			X		04
Audit interne			X			X			X	06
Gestion des stocks et approvisionnement						X		X		05
Maintenance		X			X			X		03
Collage						X			X	05
Plan assurance qualité			X		X				X	05
Nouveau système comptable et financiers			X		X				X	05
Coûts des marchés		X			X				X	04
Topographie			X		X			X		04
Contrôle de gestion			X		X			X		04
Etude des prix			X		X				X	05
Gestion de RH			X		X			X		04
Gestion des Ressources Sociales		X			X			X		03
Système de reporting		X				X			X	04
Gestion des M&A			X		X				X	05
Management HSE			X		X			X		04

**Pertinence :** 0 = peu pertinent, 1 = pertinent, 2 = très pertinent  
**Priorité :** 0 = pas urgent, 1 = urgent, 2 = très urgent  
**Impact :** 0 = impact faible, 1 = important, 2 = très important

**VISA COMITE CONSULTATIF EMPLOI ET FORMATION**

<b>DRH</b> (cachet & signature)	<b>D&amp;C</b> (cachet & signature)	<b>DRM</b> (cachet & signature)	<b>DEP</b> (cachet & signature)	<b>CP</b> (cachet & signature)
------------------------------------	--	------------------------------------	------------------------------------	-----------------------------------



ANNEXE

n°II

## PLAN DE FORMATION & MISE A NIVEAU

U = KDA

AXES DE DEVELOPPEMENT	ACTIONS	Niveau de compétence visé				Public cible+ nbr	Trimestre	Coût	
		Initiation	Maîtrise	Spécialisation	Expertise			MAN	FORM
Organisation et système d'information	1- Développement des fonctions: contrôle de gestion,Audit Interne,initiation à la norme ""  2- Développement le réseau intranet, messagerie, Web (Achat serveur+Parfeu Physique+logiciel link server,x change,02 windows server)		X	X		Cntrôleur de Gestion (Nouvellement recruté)	1ER T		600
	1-Implantation GPEC (Repertoire compétences, planification stratégique RH)					Personnel lié à la GRH	2 ème T		300
Management des Ressources Humaines	1-Maîtrise des techniques de conception et calcul de Coffrage  2-Formation pour chefs des projets		X	X		Chefs de projets+ingénieurs (07)	3 eme T		250
	3- Acquérir et maîtriser les outils de planification (MS Project, Primavera)		X	X		Chef de Service études et méthodes + ingénieurs+chefs des projets+ conducteurs des travaux+ cadres (18)	1ER T		200
Management de projets	4-Le role d'un bureau d'études et méthodes dans un projet	X	X		Chef de projet + ingénieurs (03)	4 ème T		200	
Management de la qualité	1-Amélioration continue du SMQ et formation des qualifiants et auditeurs internes,		X		ingénieurs+chargés d'études (06)	2 ème T		300	


## PLAN DE FORMATION & MISE A NIVEAU

U = KDA

AXES DE DEVELOPEMENT	ACTIONS	Niveau de compétence visé				Public cible+ nbr	Trimestre	MAN	Coût	
		Initiation	Maîtrise	Spécialisation	Expertise				FORM	
	2- Audit externe et renouvellement		X			/	3 <sup>ème</sup> T	400		
Management de la logistique - moyens de production	2-Maintenance préventive et curative des Moyens de production					Chef d'atelier +TS+conducteurs (15)	4 <sup>ème</sup> T		150	
	1-Conduite d'engin		X			Enginistes(04)	3 <sup>ème</sup> T		200	
Procédés/métiers de base	2- Acquérir et maîtriser les connaissances nécessaires sur les caractéristiques des matériaux de production (acier, béton, conduites, ciment, adjuvants,,)	X	X			chargés d'études+TS+ingénieurs (15)	4 <sup>ème</sup> T		150	
Management des risques- Veille	1- Acquérir et maîtriser des solutions de veille (réglementaire, technologiques, CDC,,)  2- Développer les compétences en fiscalité, financement, SCF, conjoncture et AMDEC	X	X			Toutes les structures de l'entreprise  Toutes les structures de l'entreprise	1 <sup>er</sup> T, 2 <sup>ème</sup> T, 3 <sup>ème</sup> T, 4 <sup>ème</sup> T		150	
S/Total								400	3 750	
Grand total									4 150,00	

ANNEXE

n° III

	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	<b>CODE</b>	<b>IMP</b> 15-05
	<b>DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>N°</b>	
	<b>FICHE D'EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION</b>	<b>DATE</b> 24 SEP 2014	

<b>Intitulé</b>	Gestion des stocks et approvisionnements		
<b>Nature :</b>	SEMINAIRE		
<b>Organisme :</b>	CCI CHELIA		
<b>Date :</b>	23 au 25 /06/2014	<b>Durée :</b>	03 JOURS
<b>Participant</b>	Sahli ,		
<b>Fonction :</b>	Magasinier	<b>Statut :</b>	CDD
<b>Structure :</b>	DRM		

### ÉVALUATION

#### 1 – Sur le plan des connaissances :

L'agent a-t-il appris de nouvelles connaissances de la formation suivie ?	Note	1	2	3	4	5
						X

#### 2 – Sur le plan des comportements :

L'employé utilise-t-il les connaissances acquises lors de la formation pour exécuter son travail ?	Note	1	2	3	4	5
						X

#### 3 – Sur le plan des résultats :

La formation dispensée a-t-elle permis à l'agent de réaliser les objectifs qui lui sont assignés ?	Note	1	2	3	4	5
3-1* Savoir les différents aspects de la GDS.						X
3-2* savoir valoriser et estimer les stocks .						X

#### 4 – Sur le plan du transfert de l'apprentissage :

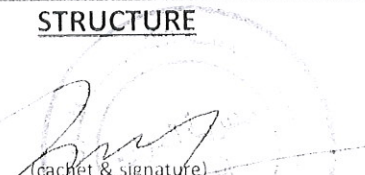

L'employé transfère-t-il les connaissances acquises du milieu de la formation au milieu du travail ?	Note	1	2	3	4	5
					X	


### APPRECIATION

8-12 : Non satisfaisant    13 – 18 : Moyen    19 – 25 : Satisfaisant ✓	Note finale
La somme des notes attribuées aux réponses sur la note finale est de 24 / 25. La note obtenue permettra à l'évaluateur de dire si l'employé a rentabilisé la formation dont il a bénéficié ou pas et recherchera les causes éventuelles de l'échec. <b>NB :</b> Cette évaluation doit être réalisée par le responsable hiérarchique de l'agent qui a subit la formation après sa fin. (la période sera définie selon la nature des objectifs)	24 / 25

#### OBSERVATIONS :

#### SUGGESTIONS

<b>STRUCTURE</b>	<b>DRH</b>
 (cachet & signature)	 (cachet & signature)

 <b>KECHROUD</b>	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>		<b>CODE</b>	<b>IMP</b> 15-05
	<b>DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>			
	<b>FICHE D'EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION</b>		<b>N°</b>	
			<b>DATE</b> 16 SEP 2014	

Intitulé	Comptabilité et créances		
Nature :	FORMATION		
Organisme :	ESMRE ORAN		
Date :	15 au 19/06/2014	Durée :	05 JOURS
Participant	ZBAIER		
Fonction :	Chargé d'études	Statut :	CDD
Structure :	DRM		

### ÉVALUATION

#### 1 – Sur le plan des connaissances :

L'agent a-t-il appris de nouvelles connaissances de la formation suivie ?	Note	1	2	3	4	5
						X

#### 2 – Sur le plan des comportements :

L'employé utilise-t-il les connaissances acquises lors de la formation pour exécuter son travail ?	Note	1	2	3	4	5
				X		

#### 3 – Sur le plan des résultats :

La formation dispensée a-t-elle permis à l'agent de réaliser les objectifs qui lui sont assignés ?	Note	1	2	3	4	5
3-1* Savoir définir les coûts des stocks et déterminer leur valeur réelle.					X	
3-2*Maîtriser la comptabilisation et créances des des produits .					X	

#### 4 – Sur le plan du transfert de l'apprentissage :

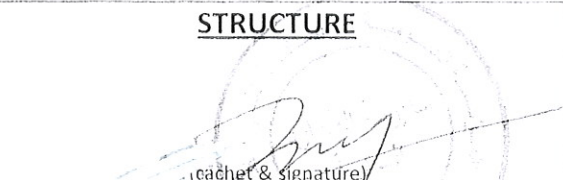
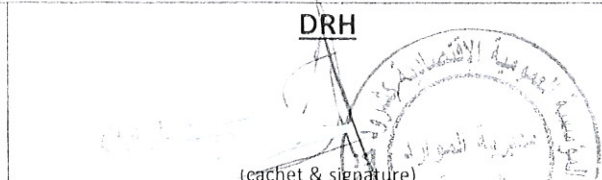
L'employé transfère-t-il les connaissances acquises du milieu de la formation au milieu du travail ?	Note	1	2	3	4	5
				X		

### APPRECIATION

8-12 : Non satisfaisant    13 – 18 : Moyen    19 – 25 : Satisfaisant ✓	Note finale
La somme des notes attribuées aux réponses sur la note finale est de 19 / 25. La note obtenue permettra à l'évaluateur de dire si l'employé a rentabilisé la formation dont il a bénéficié ou pas et recherchera les causes éventuelles de l'échec. NB : Cette évaluation doit être réalisée par le responsable hiérarchique de l'agent qui a subit la formation après sa fin. ( la période sera définie selon la nature des objectifs)	19 / 25

**OBSERVATIONS :** bonne formation et résultats satisfaisant

#### SUGGESTIONS

<b>STRUCTURE</b>  (cachet & signature)	<b>DRH</b>  (cachet & signature)
---	--



**SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE**

**DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**

**FICHE D'EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION**

**CODE**

**IMP**  
15-05

**N°**

**DATE**

23 SEP 2014

<b>Intitulé</b>	OPERATEUR DE BULLDOZER		
<b>Nature :</b>	Formation qualifiante		
<b>Organisme :</b>	DLE		
<b>Date :</b>	14 au 19/06/2014	<b>Durée :</b>	01 SEMAINE
<b>Participant</b>	DJEBAILI ,		
<b>Fonction :</b>	Conducteur d'engin	<b>Statut :</b>	CDD
<b>Structure :</b>	DRM		

**ÉVALUATION**

<b>1 – Sur le plan des connaissances :</b>						
L'agent a-t-il appris de nouvelles connaissances de la formation suivie ?	Note	1	2	3	4	5
						X
<b>2 – Sur le plan des comportements :</b>						
L'employé utilise-t-il les connaissances acquises lors de la formation pour exécuter son travail ?	Note	1	2	3	4	5
					X	
<b>3 – Sur le plan des résultats :</b>						
La formation dispensée a-t-elle permis à l'agent de réaliser les objectifs qui lui sont assignés ?	Note	1	2	3	4	5
						X
3-1* Maîtriser les techniques d'utilisation appropriées et les méthodes de conduite de bulldozer. (réglage de position de lame...)						X
3-2* Savoir les précautions sécuritaires de conduite de bulldozer						X
<b>4 – Sur le plan du transfert de l'apprentissage :</b>						
L'employé transfère-t-il les connaissances acquises du milieu de la formation au milieu du travail ?	Note	1	2	3	4	5
					X	

**APPRECIATION**

8-12 : Non satisfaisant    13 – 18 : Moyen    19 – 25 : Satisfaisant ✓	<b>Note finale</b>
La somme des notes attribuées aux réponses sur la note finale est de 23 / 25. La note obtenue permettra à l'évaluateur de dire si l'employé a rentabilisé la formation dont il a bénéficié ou pas et recherchera les causes éventuelles de l'échec. <b>NB : Cette évaluation doit être réalisée par le responsable hiérarchique de l'agent qui a subit la formation après sa fin. (la période sera définie selon la nature des objectifs)</b>	23 / 25

**OBSERVATIONS :** Bonne formation et bon élément qui s'intéresse à son travail

**SUGGESTIONS**

**STRUCTURE**

(cachet & signature)

**DRH**

(cachet & signature)

ANNEXE

n° IV

# Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

## EHEC

### Questionnaire

Mesdames, mesdemoiselles, et messieurs,

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'étude, pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, option Management des Ressources Humaines, au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC ALGER), et dont le thème porte sur « l'évaluation des actions de formation en tant qu'outil de développement des ressources humaines »

Nous sollicitons votre collaboration afin de bien vouloir répondre à ce questionnaire. Nous vous sommes très reconnaissants par avance de l'aide que vous nous apporterez et nous vous garantissons que les informations seront traitées en toute confidentialité.

Merci pour votre coopération

**L'intéressé :**

Amina ZEDIRA

## Questionnaire

Sexe :  Masculin       Féminin

Catégorie d'Age :  moins de 30 ans,  [30,40],  [40,50],  plus de 50 ans

Catégorie socioprofessionnelle :  Cadre,  Maitrise,  Exécution

Niveau d'étude :  Moyen,  Universitaire,  Etudes supérieures

Expérience professionnelle :  [0,7],  [7,14],  [14,21],  plus de 21 ans

### **I-antécédent en formation**

1°/ avez-vous bénéficié d'une formation ou/et séminaire au sein d'EPE Kechroud ?

-Oui       -Non

### **II- sélection et objectifs :**

2°/ sur quelle initiative avez-vous été sélectionné pour la formation ?

- a- Sur des recommandations de votre responsable direct
- b- Sur votre demande
- c- Sur la décision de la direction
- d- Si autres : ....

3°/ sentez-vous un besoin en formation ?

-Oui       -Non

-Si autres : ....

4°/ votre besoin en formation vous le considérez comme ?

- a- Une nécessité d'enrichissement des connaissances
- b- Pour l'obtention d'une prime
- c- Pour l'obtention d'un poste supérieur
- d- Amélioration du rendement
- e- Si autres : .....

5°/ avez-vous participé à la détermination des objectifs de cette formation ?

-Oui       -Non

-Si autres : ...

6°/ selon vous, les objectifs de la formation étaient-ils clairement définis ?

-Oui  -Non

-Si autres : ...

### III-Appréciation et satisfaction :

7°/ comment avez-vous trouvé la maîtrise du sujet par le formateur ?

Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Non satisfait

8°/ le programme de formation est-il en harmonie avec votre travail ?

Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Non satisfait

9°/ le support logistique de la formation vous paraît-il satisfaisant ?

Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Non satisfait

10°/ êtes-vous satisfait des nouvelles connaissances que vous avez acquises ?

Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Non satisfait

11°/ Selon vous, la formation a-t-elle répondu aux objectifs ?

Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Non satisfait

### IV-Apprentissage : après avoir reçu la formation :

12°/Considérez-vous que votre niveau de connaissance (savoir) s'est-il ?

Beaucoup amélioré	Amélioré	Pas de changement

13°/Considérez-vous que votre habilité (savoir-faire) s'est-il ?

Beaucoup amélioré	Amélioré	Pas de changement

14°/Considérez-vous que votre comportement (savoir-être) s'est-il ?

Beaucoup amélioré	Amélioré	Pas de changement

**V- transfert et impact :**

15°/ Quelle partie des acquis avez-vous mis en œuvre sur votre lieu de travail ?

- a- Aucune partie
- b- Une faible partie des acquis
- c- Une partie acceptable des acquis
- d- Une grosse partie des acquis

16°/ Avez-vous remarqué un changement après avoir utilisé ce que vous avez appris ?

- Oui
- Non
- Si autres : ...

17°/ sentez-vous un développement en termes de compétences ?

- Oui
- Non
- Si autres : ...

**VI- Evaluation et suivi :**

18°/ Etes-vous évalué régulièrement durant votre travail au sein d'EPE Kechroud ?

- Oui
- Non
- Si autres : ...

19°/ Pensez-vous que cette évaluation est nécessaire ?

- Oui
- Non
- Si autres : ...

20°/ Etes-vous évalué juste après votre formation (à chaud) ?

- Oui
- Non
- Si autres : ...

21°/ Etes-vous évalué après votre formation (à froid) ?

- Oui
- Non
- Si autres : ...

22°/ Pensez-vous que cette évaluation contribue dans l'efficacité de l'action de formation ?

- Oui
- Non
- Si autres : ...

23°/ Quelle remarque donnez-vous sur le suivi assuré par votre hiérarchie ?

-Bonne

-Moyenne

-Mauvaise


24°/ souhaitez-vous faire une autre formation ?

-Oui       -Non

-Si oui, proposez des thèmes : ....

# **ANNEXE**

**n° v**

	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	<b>CODE</b>	<b>IMP 08-03</b>
	<b>FICHE D'EVALUATION ET DE SUIVI DES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANT</b>	<b>N°</b>	01/2014

IDENTIFICATION			
Dénomination :	LOGE (Laboratoire en Organisation et Gestion d'Entreprise)		
Nature juridique :	Personne physique <input type="checkbox"/> Coopérative <input type="checkbox"/> SNC <input type="checkbox"/> EURL <input type="checkbox"/> SARL <input checked="" type="checkbox"/> SPA <input type="checkbox"/>		
Secteur juridique :	Public <input type="checkbox"/> Privé <input checked="" type="checkbox"/> Autre <input type="checkbox"/>		
Capital social :			
Siège social :	Bordj Elkifan Alger		
Adresse :	06 Rue Ali Seghir Bordj El Kiffan Alger		
Téléphone :	021 21 34 44 /021 21 42 45 /021 20 57 78		
Mobile :	/		
Télécopie :	021 21 34 44 /021 21 42 45 /021 20 57 78		
E-mail :	requouia@hotmail.fr		
Responsables :			
Nom	Prénom	Fonction	Contact personnel
REQUIOUA	Fouad		05 52 01 71 01

DOMAINE D'INTERVENTION		
N°	Désignation	Observations
01	Management de projets	
02	Business plan	
03	Management des Ressources Humaines	
04	Contrôle de gestion	
05	MS Project	
06	Analyse financière	
07	maintenance	
08	Management de projets	

EVALUATION DU 02/10/2013	
Critère	Notes obtenus
Respect des délais	... / 40
Respect de la conformité	40 / 40
Réactivité	15 / 20
Total	55 / 60 *
Appréciation d'ensemble <sup>(1)</sup>	Satisfaisante <input checked="" type="checkbox"/> Non satisfaisante <input type="checkbox"/>

(1) : Total inférieur à 50 points : Appréciation non satisfaisante

(\*) : Pour la formation le total des notes et de 60 points (en dessous de 30 points : appréciation non satisfaisante)

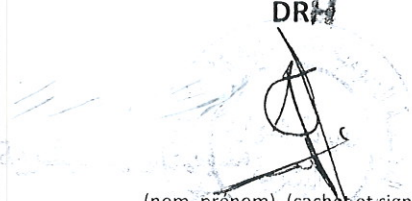
Barème de notation		
Critère	Notes obtenus	
Respect des délais	<b>Achat produit et prestation (réparation...) :</b> Retard de livraison de : - 00 jour = 40 points - 01 jour aux 10 jours = 30 points - 11 jours aux 20 jours = 15 points - Supérieure à 15 jours = 00 points	
	<b>Formation :</b> Non applicable	
Respect de la conformité	- Produit livré conforme = 40 points - Produit livré non conforme et remplacer immédiatement = 20 points - Produit livré non conforme et non remplacé = 00 points	
	<b>Formation :</b> Nbr fiche d'évaluation à chaud très /ou satisfaisante ≥70% = 40 Points Nbr fiche d'évaluation à chaud très /ou satisfaisante <70% ≥ 50% = 20 Points Nbr fiche d'évaluation à chaud très /ou satisfaisante <50% = 00 Points	
Réactivité	- Fournisseur répond dans les meilleurs délais = 20 points - Fournisseur répond après appel = 10 points - Fournisseur ne répond pas = 00 points	

Mise à jour le :	04/01/2014	<b>Visa de responsable</b>  (nom, prénom), (cachet et signature)
Par :	La chargée de formation	

 <b>KECHROUD</b>	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	<b>CODE</b>	<b>IMP</b> 08-01
	<b>DIRECTION DES RESSOURCES Humaines</b>		
	<b>LISTE DES FOURNISSEURS QUALIFIES</b>	<b>N°</b>	01/13

Produit / famille de produits	Formation
-------------------------------	-----------

N°	Dénomination	Fiche n°	Observations
01	BIG Informatique	02/13	
02	Numedia School Est	03/13	
03	Ecole ELMostakbel	04/13	
04	DESERT LIFTING Equipment	05/13	
05	EURL NEXMAN	06/13	
06	COMAF Formation	07/13	
07	Chambre de commerce CCI AF	08/13	
08	INFIRST	09/13	
09	IQVE	10/13	
10	ESG	11/13	
11	CCI - Chelia	12/13	
12	Miraphone Khenchelo	13/13	
13	EFMCT	14/13	
14	Consultex	15/13	
15	INTED	16/13	
16	VIP Groupe	17/13	
17	CNAT	18/13	
18	CETIC	19/13	
19	ACEF	20/13	
20	EGMRE	21/13	
21	KS&S ELBAKRAHI	22/13	
22	TENSTEP ALGERIE	23/13	

Etablie / actualisée le :	<b>DRH</b>  (nom, prénom), (cachet et signature)
---------------------------	--



## Table des matières

**Remerciement**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Liste des graphes**

**Résumé**

**Sommaire**

<b>Introduction générale</b> .....	2
<b>CHAPITRE I : Généralité sur la gestion des ressources humaines</b> .....	6
Introduction :.....	6
1. <b>Section 01 : Evolution de la fonction ‘ Ressource Humaine’</b> .....	7
1.1. Définition de la Gestion des Ressources Humaines .....	7
1.2. Emergence de la fonction 1845-1945 (La phase administrative).....	8
1.1.1. L’essor de la fonction (1950-1980) (La phase d’enrichissement).....	9
1.1.2. La reconnaissance de la fonction (depuis 1990) La phase des restructurations	11
1.1.2.1. Les raisons du partage de la fonction RH .....	12
1.2. Les Facteurs d’évolution de la fonction Ressource Humaines.....	13
1.2.1. Les Mutations Technologiques.....	14
1.2.2. Les facteurs économiques : .....	15
1.2.2.1. L’internationalisation de l’économie : .....	15
1.2.2.2. La flexibilité : réponses aux incertitudes économiques.....	15
1.2.3. Les évolutions démographiques .....	16
1.2.4. Les mutations sociologiques.....	16
1.2.5. L’apparition des concepts de « Développement Durable » et de « Responsabilité Sociale » .....	17
1.3. Les missions de la fonction RH.....	18
1.3.1. Nouvelles missions résultantes des nouvelles exigences .....	18
1.3.2. La flexibilité de l’entreprise .....	18
1.3.3. Motivation et rentabilité du capital humain.....	19
1.3.4. Le Rôle stratégique des responsables des ressources humaines.....	19
2. <b>Section 02 : Développement des compétences des RH</b> .....	22
2.1. Définition des concepts et typologie .....	22
2.1.1. Le concept de compétence : .....	22
2.1.2. Le concept de développement des compétences .....	23
2.2. Typologie des compétences.....	23
2.2.1. Les compétences générales ou transversales .....	24
2.2.2. Les compétences professionnelles.....	24
2.2.3. Les compétences spécifiques.....	24
2.2.4. Les compétences collectives.....	24
2.3. Les moyens de développement des compétences en ressources humaines .....	25
2.3.1. L’organisation qualifiante .....	25
2.3.2. Le management des compétences .....	25
2.3.3. La contribution de la formation à la gestion des ressources humaines : .....	26

2.3.4.	L'impact de la formation sur les composantes de la compétence : .....	27
2.3.4.1.	L'impact de la formation sur les savoirs : .....	27
2.3.4.2.	L'impact de la formation sur les savoir-faire : .....	27
2.3.5.	L'impact de la formation sur le savoir-être : .....	27
2.3.5.1.	Développer des qualités morales : .....	28
2.3.5.2.	Changer le caractère : .....	28
Conclusion.....		30
<b>CHAPITRE II : La gestion de la formation dans l'organisation.....</b>		<b>32</b>
Introduction : .....		32
1. <b>Section 01</b> : la fonction formation : Les enjeux et les objectifs d'entreprise .....		33
1.1. Définition de la notion formation .....		33
1.2. Importance et objectifs de la formation : .....		35
1.2.1. Les objectifs : .....		35
1.2.2. Importance de la formation .....		35
1.2.2.1. Moyen de développement .....		35
1.2.2.2. Moyen de croissance.....		35
1.2.2.3. Moyen d'adaptation .....		36
1.2.2.4. Moyen d'efficacité collective .....		36
1.3. Typologie de la formation : .....		36
1.3.1. La formation d'adaptation : .....		36
1.3.2. La formation gestion prévisionnelle : .....		37
1.3.3. La formation outil intellectuel de base : professionnelle .....		37
1.3.4. La formation Culture d'entreprise : .....		37
1.3.5. La formation projet d'entreprise : .....		37
1.4. La politique de formation : .....		38
1.5. L'ingénierie de formation .....		40
1.5.1. Identification et analyse des besoins .....		41
1.5.1.1. Recensement des besoins : .....		41
1.5.1.2. Classification des besoins : .....		42
1.5.1.3. L'analyse des données : .....		43
1.5.2. Conception du plan de formation.....		45
1.5.2.1. Définitions : .....		45
1.5.2.2. Les phases d'élaboration du plan de formation .....		46
1.5.3. Le suivi de la formation .....		47
1.5.3.1. Le tableau de bord du plan de formation .....		47
1.5.3.2. Les indicateurs descriptifs .....		47
1.5.3.3. Les indicateurs de coûts.....		47
1.5.3.4. Les indicateurs d'efficacité et d'efficience .....		48
2. <b>Section 02</b> : La démarche d'évaluation de la formation.....		49
2.1. L'objectif de l'évaluation : .....		49
2.2. Pourquoi ne pas évaluer ? .....		49
2.2.1. Aucun acteur n'exprime clairement la volonté que la formation soit évaluée... ..		49
2.2.2. Ne pas savoir ce que l'on veut et peut évaluer : .....		50
2.2.3. L'absence de compétences techniques en évaluation .....		50
2.2.4. Le risque de l'évaluation : .....		50
2.2.5. Le cout de l'évaluation : .....		51
2.3. Les modèles d'évaluation .....		51

2.3.1.	Le modèle à quatre niveaux de Kirkpatrick :.....	51
2.3.1.1.	Le niveau 1 : la réaction des apprenants .....	52
2.3.1.2.	Niveau 2 : Evaluation des apprentissages.....	53
2.3.1.3.	Niveau 3 : Evaluation de la mise en application des comportements .....	53
2.3.1.4.	Niveau 4 : La mesure des effets sur l'organisation :.....	53
2.3.2.	Le modèle du rendement sur le capital investi en formation .....	54
2.3.3.	Le modèle des prédicteurs du transfert des apprentissages de HACCOUN .....	55
2.3.3.1.	Les connaissances :.....	56
2.3.3.2.	Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) : .....	56
2.3.3.3.	La motivation :.....	56
2.3.3.4.	Le soutien : .....	56
2.3.3.5.	Modèle basé sur les cibles d'évaluation de KRAIGER :.....	57
2.4.	Les périodes de l'évaluation .....	59
2.4.1.	L'évaluation à chaud.....	59
2.4.2.	L'évaluation à froid.....	59
2.5.	Les six étapes de construction de la démarche d'évaluation .....	60
	Conclusion.....	61
<b>CHAPITRE III : La formation au sein d'EPE KECHROUD.....</b>		<b>63</b>
	Introduction : .....	63
1.	<b>Section 01 : Présentation de l'entreprise et sa procédure de formation.....</b>	<b>64</b>
1.1.	Historique de l'entreprise.....	64
1.2.	La mise à niveau en 2000.....	64
1.3.	Définition de l'EPE KECHROUD : .....	65
1.3.1.	Identification de l'entreprise.....	65
1.3.2.	L'organisation actuelle.....	66
1.3.3.	Activité .....	66
1.3.4.	Domaine d'application .....	67
1.3.5.	Objectifs .....	67
1.4.	Organigramme de l'entreprise.....	68
1.4.1.	Description des fonctions de la DRH.....	69
1.4.1.1.	Gestion du Personnel.....	69
1.4.1.2.	Formation et évaluation des compétences.....	69
1.5.	Procédure de formation au sein d'EPE Kechroud.....	70
1.5.1.	Objet.....	70
1.5.2.	Champs d'application.....	70
1.5.3.	Références.....	70
1.5.4.	Termes et définition.....	70
1.5.5.	Description de la procédure.....	71
1.5.5.1.	Identification des besoins en compétences.....	71
1.5.5.2.	Gestion de la formation .....	71
1.5.5.3.	Évaluation de la formation par le participant .....	71
1.5.5.4.	Évaluation de l'efficacité de la formation .....	72
1.5.6.	Enregistrement relatif à la qualité.....	72
1.5.7.	Suivi des modifications .....	72
2.	<b>Section 02 : l'évaluation de la formation au sein d'EPE KECHROUD « Enquête par questionnaire ».....</b>	<b>73</b>

2.1. Méthodologie du travail .....	73
2.1.1. L'objectif de l'étude.....	73
2.1.2. Choix de l'outil :.....	73
2.1.3. L'objectif du questionnaire .....	73
2.1.4. Avantage du questionnaire .....	74
2.1.5. L'inconvénient du questionnaire.....	74
2.1.6. La population concernée.....	74
2.1.7. Les étapes de l'enquête.....	74
2.2. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête .....	75
2.2.1. Répartition de l'échantillon .....	75
2.2.1.1. Répartition par sexe et tranche d'âge.....	75
2.2.1.2. Répartition par catégories socioprofessionnelles et niveau d'étude.....	76
2.2.1.3. Répartition par ancienneté.....	77
2.2.2. Antécédent en formation .....	78
2.2.3. Sélection et objectifs .....	78
2.2.4. Appréciation et satisfaction.....	82
2.2.5. Transfert et impact.....	89
2.2.6. Evaluation et suivi .....	91
2.3. Synthèse des résultats du questionnaire.....	97
Conclusion.....	98
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>100</b>

## **Bibliographie**

## **Annexes**