

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ECOLE DEES HAUTE ETUDES COMMERCIALES D'ALGER



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

Option :

Management et Entrepreneuriat

Thème :

Essai de l'évaluation de l'efficacité de la formation comme un acte de management des ressources humaines.

Cas : BTPH HASNAOUI

Présenté par :

Mme. Amina Serine DJENDOULI

Encadré par :

M. Farouk BEKIOUA

**Maitre-assistant à EHEC
D'Alger**

12ème promotion

2024-2025

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ECOLE DEES HAUTE ETUDES COMMERCIALES D'ALGER



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

Option :

Management et Entrepreneuriat

Thème :

Essai de l'évaluation de l'efficacité de la formation comme un acte de management des ressources humaines.

Cas : BTPH HASNAOUI

Présenté par :

Mme. Amina Serine DJENDOULI

Encadré par :

M . Farouk BEKIOUA

**Maitre-assistant à EHEC
D'Alger**

12ème promotion

2024-2025

RESUME :

Ce mémoire explore en profondeur l'évaluation de l'efficacité de la formation en entreprise, en tant qu'outil stratégique de gestion des ressources humaines (GRH). La formation y est présentée non seulement comme un levier de performance individuelle et organisationnelle, mais également comme un investissement structurant dans le capital humain.

Le premier chapitre introduit les fondements théoriques de la formation, sa place dans la GRH, ses objectifs, ses enjeux ainsi que son articulation avec l'ingénierie de formation. Il met en évidence l'importance d'identifier les besoins en formation, d'élaborer un plan structuré et de mobiliser les différents acteurs (RH, managers, formateurs, salariés).

Le deuxième chapitre traite des modèles et outils d'évaluation de la formation, en insistant sur les finalités de l'évaluation, ses conditions de réussite et ses critères. Il présente notamment le modèle de Kirkpatrick (réaction, apprentissage, transfert, résultats) et ses variantes, ainsi que le modèle de Phillips axé sur le calcul du retour sur investissement (ROI). Des indicateurs qualitatifs (satisfaction, engagement, application des acquis) et quantitatifs (productivité, performance financière, ROI) sont analysés pour mesurer l'impact de la formation.

Le troisième chapitre, à visée empirique, s'appuie sur une étude de cas réalisée au sein de l'entreprise BTPH HASNAOUI, une société algérienne du secteur du BTP. À travers une enquête menée auprès des salariés, il s'agit d'évaluer concrètement la politique de formation de l'entreprise, ses modalités de mise en œuvre, et son impact perçu sur les performances individuelles et collectives.

L'analyse des données collectées confirme les hypothèses formulées dans le cadre théorique : une formation jugée pertinente améliore l'apprentissage, favorise le transfert des compétences et contribue à l'amélioration des performances organisationnelles.

Ce travail souligne l'importance de concevoir des dispositifs d'évaluation intégrés, rigoureux et adaptés aux contextes organisationnels. Il met également en évidence la nécessité d'aligner les objectifs de formation avec les orientations stratégiques de l'entreprise. L'étude recommande d'enrichir les pratiques d'évaluation actuelles par une approche plus participative, tenant compte non seulement des résultats attendus mais aussi des conditions de transfert et du ressenti des apprenants

DEDICACES

À mes parents, qui m'ont toujours soutenu tout au long de mes années d'études, pour m'avoir donnée la vie et la joie de vivre, que Dieu le tout puissant leur accorde son paradis éternel.

À ma force dans cette vie, mon petit frère

Abdel bar.

C'est à eux que je dédie ce modeste travail. . .

SERJNE

REMERCIEMENTS

Le présent mémoire a été réalisé grâce à la participation effective et soutenue de diverses personnes. Je remercie :

M. BEK JOUÀ FAROUK, notre encadreur de mémoire et notre enseignant pour les contributions et les conseils qui ont œuvré à la réalisation de cette recherche.

M. GHERGJ Yasser le responsable de formation au sein de la BTPH HASSAOUI pour leurs générosités et la grande patience.

Tout le personnel de la BTPH HASSAOUI et leurs soutiens.

Tous les professeurs qui ont dispensé le savoir durant notre cursus universitaire.

Merci.

LISTE DES FIGURES

Chapitre I :

Figure I- 1: Le processus d'ingénierie de la formation	11
Figure I- 2: les deux points de vue pour atteindre les objectifs de formation	17
Figure I- 3: les six points de projet de formation efficace	20
Figure I- 5: Les acteurs essentiel dans le processus de formation	31

Chapitre II :

Figure II- 1: les niveaux d'évaluation de la formation	41
Figure II- 2: Les étapes de calculer le ROI	46

Chapitre III :

Figure III- 1: logo de BTPH HASNAOUI	55
Figure III- 2: Organigramme de la BTPH	56
Figure III- 3: Identification des besoins dans la BTPH HSNAOUI	58
Figure III- 4: répartition selon le sexe	68
Figure III- 5: Répartition des enquêtés par âge	69
Figure III- 6: schéma représentatif de la catégorie socioprofessionnelle	70
Figure III- 7: Répartition selon le niveau académique	71
Figure III- 8: répartition par l'ancienneté au travail	72
Figure III- 9: Répartition de l'échantillon selon le nombre de formation bénéficié	74
Figure III- 10: Répartition de l'échantillon selon l'apport de la formation	75
Figure III- 11: Répartition de l'échantillon selon la qualité des supports de la formation	76
Figure III- 12: Répartition de l'échantillon selon la maitrise des formateurs	77
Figure III- 13: Répartition de l'échantillon selon le niveau de connaissances	78
Figure III- 14: Répartition de l'échantillon selon l'application des acquises	79

LISTE DES TABLEAUX

Chapitre I

Tableau I- 1: montre la déférence entre formation et perfectionnement	21
---	----

Chapitre III

Tableau III - 1Fishe des filiales du groupe Hasnaoui.....	53
Tableau III - 2: fiche technique de l'entreprise.....	55
Tableau III - 3: Réalisation de formation dans la BTPH HASNAOUI.....	60
Tableau III - 4: Type d'évaluation à froid au sein de la BTPH HASNAOUI	62
Tableau III - 5: La composition de l'échantillon selon le sexe. SPSS	68
Tableau III - 6: Répartition des employés par âge.....	69
Tableau III - 7: évolution de l'effective. SPSS	70
Tableau III - 8: Répartition selon le niveau académique.-SPSS	71
Tableau III - 9: Répartition selon l'ancienneté .SPSS	72
Tableau III - 10: Répartition de l'échantillon selon le nombre de formation bénéficié. SPSS	74
Tableau III - 11: Répartition de l'échantillon selon l'apport de la formation	75
Tableau III - 12: Répartition de l'échantillon selon la qualité des supports de la formation ...	76
Tableau III - 13: répartition selon le niveau de connaissances. SPSS.....	77
Tableau III - 14: répartition selon le niveau de connaissances. SPSS.....	78
Tableau III - 15 : répartition selon application des connaissances a acquises. SPSS	79
Tableau III - 16: tic croisé « Ancienneté-la fonction La fonction formation contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise ». SPSS	80
Tableau III - 17: tic croisé « catégorie professionnel-une amélioration de vos performances après le processus de formation ». SPSS.....	82
Tableau III - 18: tic croisé « Ancienneté- La formation chez BTPH garantit l'amélioration de la performance et de l'efficacité de vos employés » SPSS.....	83
Tableau III - 19: répartition selon l'efficacité de formation. SPSS.....	85
Tableau III - 20: tic croisé « Ancienneté - Vous pensez que la formation dispensée par l'entreprise est bénéfique pour les employés » SPSS	85
Tableau III - 21: tic croisé « catégorie professionnel - Vous voyez la formation comme une clé pour développer et améliorer l'efficacité de vos collaborateurs » SPSS	87

SOMMAIRE

Introduction générale.....	1
CHAPITRE I : Formation outil de développement des RH.....	5
Section 01 : La formation approche et cadre théorique	7
Section 2 : L’OBJECTIF ET ENJEUX DE FORMATION EN ENTREPRISE... 16	
Chapitre II : Model et outil d’évaluation de la formation.....	27
Section 01 :Importance et finalités de l’évaluation de la formation	29
Section 2 : Modèles théorique d’évaluation de la formation.....	39
Section 3 :Critères et indicateurs d’évaluation de l’efficacité de la formation.....	48
Chapitre III : L’évaluation de la formation au sein de la BTPH HASNAOUI	51
Section 1 : La formation au sein de la BTPH HASNAOUI.....	52
Section 2 : Le cadre méthodologique :	66
Conclusion générale	90

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

La formation du personnel est l'un des moyens les plus importants sur lesquels l'entreprise s'appuie pour assurer la compatibilité entre les exigences du poste, les aptitudes et les compétences des individus avec l'intention d'augmenter la productivité.

La formation, comme la production, a ses propres paramètres d'efficacité. L'amélioration continue du système formation passe nécessairement par la mesure d'indicateurs qui permettront, hors de tout doute, de porter un jugement éclairé sur sa performance et ainsi en améliorer l'efficacité. La mesure de l'efficacité de la formation est un moyen essentiel d'amélioration continue du système de formation.

Lorsque se fait sentir le besoin d'évaluer une formation, il y a des signes pour mettre en doute la formation ou un besoin de prouver l'efficacité actuelle de cette formation.

La formation est donc l'une des clés de base pour développer l'efficacité des employés et leur fournir des informations et des connaissances. Car elle leur développe leurs capacités et leurs compétences, et change leurs attitudes et certitude, afin d'évaluer le niveau de performance de l'entreprise.

Améliorez les performances c'est augmenter la productivité avec une meilleure qualité éléments nécessaires pour s'adapter aux conditions du marché actuel. C'est pourquoi la formation est si importante en tant que composante essentielle du développement des connaissance ressources humaines.

Le succès de la formation dans la réalisation de ses objectifs nécessite un grand effort dans la planification, la mise en œuvre et le contrôle pour s'assurer que les objectifs seront atteints.

Les études de l'efficacité de la formation des ouvriers dans les conditions actuelles de l'entreprise algérienne sont de plus en plus demandées, notamment dans les moments de changement ou en passage à l'économie de marché, et à l'application de nouveaux systèmes de management d'où l'intérêt de cette recherche. Il est à noter que ce mémoire vise à contribuer à l'étude des méthodes d'évaluation de l'efficacité de la formation des entreprises en Algérie en utilisant l'approche des ressources, et répondre à la question principale suivante :

« Dans quelle mesure l'évaluation des formations en entreprise permette-t-elle d'apprécier de manière objective l'efficacité des employés en termes d'acquisition de compétences, de transfert des apprentissages et d'impact organisationnel ? ».

INTRODUCTION GENERALE

Il est pertinent, pour répondre à cette problématique, de s'interroger sur les points suivants :

- Quelles sont les modèles et les outils permettent d'évaluer l'efficacité d'une formation au sein d'une entreprise ?
- Quels sont les enjeux et les bénéfices liés à l'évaluation de l'efficacité de la formation ?

Nous avons défini un cadre de recherche, articulé autour de trois hypothèses, afin d'apporter un éclairage plus précis à notre problématique :

- Hypothèse 01 : Une formation perçue comme pertinente et engageante a un effet positif sur l'apprentissage .
- Hypothèse 02 : Un apprentissage effectif améliore l'application des compétences en milieu professionnel .
- Hypothèse 03 : L'application des compétences conduit à une amélioration de la performance organisationnelle.

Afin de valider ou d'infirmer ces hypothèses, nous avons choisi d'adopter une démarche qualitative. En effet, après les deux premiers chapitres consacrés à l'élaboration de notre cadre théorique construit à partir de la littérature existante et des documents traitant de notre sujet , nous avons mobilisé le modèle d'évaluation de la formation en quatre niveaux de Kikpatrick (réaction , apprentissage , transfert et résultats) .

Ce modèle met l'accent sur l'évaluation des effets et des retombées de la formation notamment sur les comportements professionnels , les impacts sociaux et les performances organisationnelles .

Dans le but d'approfondir cette problématique, nous avons ainsi retenu la méthodologie suivante.

- ❖ Le premier chapitre sera consacré pour les fondamentaux de la formation et son efficacité. La première section en consiste à donner quelques définitions des concepts clés et la deuxième section porte sur l'objectif et enjeux de formation en entreprise.

INTRODUCTION GENERALE

❖ Le second chapitre nous traiterons les modèles et outils d'évaluation de la formation, dans la première section en consiste à l'importance e finalité de l'évaluation de la formation et la deuxième section basé sur les modèles théorique d'évaluation de la formation et la troisième section on a traité les critères et les indicateurs d'évaluation de l'efficacité de la formation.

❖ Le troisième chapitre sera consacré uniquement pour la partie pratique menée au sein de la BTPH HASNAOUI dans le but de déterminer sa politique de formation, le suivi de la formation, et son l'effet sur la performance de ses ressources humaines.

CHAPITRE I : FORMATION OUTIL DE DEVELOPPEMENT DES RH

CHAPITRE I : FORMATION OUTIL DE DEVELOPEMENT DES RH

La formation n'est pas une activité qui se déroule indépendamment de toutes les autres. Trois décennies de développement et d'expérience dans le domaine ont démontré que la formation est étroitement associée au travail, à la situation économique, au marché du travail et à ses transformations. Dans ce cadre, plusieurs notions ont grandement transformé la formation, à savoir l'emploi, la qualité et les projets.¹

Actuellement, la formation est perçue comme un levier de compétitivité économique et répond aux exigences des entreprises et de leurs employés, car elle renforce l'employabilité et les aptitudes des salariés en phase avec les demandes des entreprises. La notion de formation englobe aussi bien la formation initiale que la formation continue des employés.²

Dans ce chapitre, nous examinerons les notions théoriques relatives à la formation, y compris sa définition, son efficacité, son rôle, ses objectifs, ses divers mécanismes et les phases du cycle de formation.

¹ Ch,PARMENTIER, « L'ingénierie de formation, outils et méthodes », éditions d'organisations,Paris, 2008,p 01.

² G-S,CHLOÉ, « La gestion des ressources humaines » 9èmeédition, éditions Lextenso, Paris,2017, p32.

Section 01 : Approche et cadre théorique de la formation

1.1 Définition des concepts clés

La formation est une fonction importante pour l'entreprise. C'est un investissement dans le capital humain qui permet d'améliorer le niveau de performance de l'entreprise et son positionnement stratégique.³

1.1.1 Définition de la formation

Selon **Bessyer** : la formation est la mise en œuvre de moyens susceptibles d'aider les salariés à acquérir des capacités, des connaissances, et leur rapportent une contribution à l'efficacité de leurs activités professionnelles.⁴

SEKIOU et autre, qui s'accordent à définir la formation comme « un ensemble d'action, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ».⁵

La formation selon **Raymond VALTIER** est : « Un ensemble d'action capable de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur, pour la bonne marche de l'organisation »⁶

À travers les différentes définitions examinées, il se dégage une vision commune de la formation comme un processus global, structuré et finalisé, qui dépasse largement le simple transfert de compétences techniques. Elle vise à préparer les individus à répondre efficacement aux exigences actuelles et futures de leur environnement professionnel, tout en intégrant les dimensions de développement personnel, social et organisationnel. La formation apparaît ainsi comme un levier stratégique d'adaptation, de performance et de valorisation du capital humain, en mobilisant des moyens pédagogiques variés et planifiés, orientés vers des objectifs partagés :

³ S.Benraouane, le management des ressources humaines, Etude des concepts, 2010, p17.

⁴BESSYER, et autre, gérer les ressources humaines concepts et outils , ED d'organisation, Paris, 1988, p133

⁵VATIER Raymond, in SEKIOU, Lakhdar et autre, gestion des ressources humaines . éd Boeck université, Bruxelles, 1993, p220 .

⁶ Raymond VALTIER, « développement des entreprises et promotions des hommes », édition Moderne, Paris, 1960, P50

Objectifs pour l'entreprise :

- Renforcer la compétitivité et encourage l'innovation.
- Améliorer l'efficacité opérationnelle.
- Accompagner les transformations organisationnelles.
- Assurer une meilleure adéquation entre les compétences des individus et les exigences des postes.
- Favoriser un bon fonctionnement organisationnel.
- Anticiper et s'adapter aux évolutions technologiques.
- S'inscrire dans une logique de gestion prévisionnelle des compétences.
- Objectifs pour les salariés :
 - Favoriser la progression professionnelle et l'évolution de carrière.
 - Répondre aux besoins de reconnaissance, de sens et de développement personnel.
 - Maintenir l'employabilité et sécuriser le parcours professionnel.
 - Acquérir de nouveaux savoirs, savoir-faire et savoir-être.
 - Faciliter l'intégration et l'adaptation à l'environnement socioprofessionnel.
 - Stimuler la motivation et l'engagement au travail.

1.1.2 Approches de formation

La formation est un levier stratégique qui permettant aux entreprises de développer les compétences de leurs salariés. Elle peut être envisagée selon plusieurs approches :

- Une approche économique : il s'agit d'appliquer une logique d'investissement aux ressources humaines de l'entreprise. Elle investit pour la formation en vue de permettre à ses salariés d'acquérir de nouvelles compétences ; elle attend un retour sur son investissement en termes d'accroissement de la productivité et de la compétitivité.
- Une approche psychologique: la formation est un partage entre un projet individuel fondé sur des attentes et intérêt économique de l'entreprise lié à la notion d'investissement. Elle explore les mécanismes cognitifs, motivationnels et émotionnels qui influencent l'acquisition et le transfert des compétences.
- Une approche sociologique : la formation devient un outil de socialisation des individus, elle s'intéresse aux rapports de pouvoir et à la transformations des inégalités sociales.

1.2 Les indicateurs et les dimensions de l'efficacité des formations.

"L'efficacité est le degré d'atteinte des objectifs fixés, sans nécessairement tenir compte des moyens engagé"⁷

Dans un contexte d'amélioration continue, il nous apparaît à propos de relier l'évaluation d'un programme de formation à l'efficacité organisationnelle. Morin, Savoie et Beaudin utilisent la définition suivante de l'efficacité organisationnelle : “ Un jugement prononcé par les multiples constituants sur les produits, les résultats ou les effets de l'organisation ou de ses processus ”

L'efficacité des actions de formation peut être analyser à travers trois dimensions complémentaires et hiérarchisées, chacune nécessitant des approches méthodologiques spécifiques et présentant ses propres difficultés .

- Le premier niveau concerne l'évaluation des acquis, ou encore l'efficacité pédagogique, elle évalue la qualité du dispositif de formation comme la pertinence de continue, la compétence des formateurs et les méthodes pédagogiques utilisées

- Le deuxième niveau concerne le transfert et l'apprenant on évalue la réaction à la formation, l'apprentissages et le comportement

- Le troisième niveau concerne l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise, vise à mesurer l'amélioration de la qualité, la productivité, la rentabilité et le retour sur investissement

L'évaluation des trois premiers niveaux de formation est essentielle, mais il est important de garder à l'esprit que l'organisation (qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une administration, ou d'une association) ne s'intéresse véritablement qu'à l'impact final de la formation. Ce qui importe à ses yeux, c'est de savoir si la formation a permis d'atteindre les résultats attendus sur le terrain .Les autres niveaux concernent davantage les acteurs directement impliqués dans le processus de formation : le service formation ou ressources humaines, les formateurs , et les responsables hiérarchiques .

⁷P.Mériaux et A.peretti . L'évaluation en formation . Paris,1995.

Cependant, ces trois niveaux sont étroitement liés. En théorie, un impact ne peut exister que si les participants appliquent effectivement les acquis de la formation . Et cela ne peut se produire que s'ils ont réellement appris quelque chose.

Néanmoins, cette logique reste davantage théorique que pratique : il est tout à fait possible que les participants aient assimilé des connaissances sans pour autant les transférer dans leur environnement professionnel . De même, la mise en œuvre de nouveaux acquis ne garantit pas nécessairement une transformation ou une amélioration significative au niveau organisationnel.

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

La formation occupe une place stratégique et centrale dans la gestion des ressources humaines (GRH). Elle ne se limite pas à la simple acquisition de compétences techniques, mais contribue également au développement global des collaborateurs et à l'amélioration de la performance organisationnelle.

On mentionne les principaux rôles de la formation dans la GRH :

- Développement des compétences et maintien de l'employabilité : La formation permet aux salariés de renforcer leurs compétences et d'acquérir de nouvelles qualifications, afin de répondre efficacement aux exigences de leur post et de s'adapter aux évolutions technologiques et méthodologiques.
- L'amélioration de la performance qui se traduit par un salarié formé est plus efficace, plus productive, et plus à même de contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation
- La formation est un levier de motivation et d'engagement elle permet de valoriser les salariés, renforce le sentiment d'appartenance et favorise l'épanouissement personnel et professionnel.
- Limiter les risques pour les salariés dont l'emploi est fragilisé par l'inadéquation de leurs compétences face à l'évolution technologique et organisationnelle, en les préparant aux changements de métier , que ce soit au sein ou en dehors de l'entreprise.

1.4 L'ingénierie de la formation

1.4.1 Définition de l'ingénierie de la formation

Selon LAROUSSE « L'ingénierie est définie comme l'ensemble des études faites pour déterminer le meilleur mode de réalisation d'un projet industriel » et « L'ingénierie, comme l'ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser et de synthétiser les informations nécessaires à la conception et à la réalisation d'un ouvrage (unité de production, bâtiment, système de formation, réseaux de télécommunication en vue : d'optimiser l'investissement qu'il contient ; d'assurer les conditions de sa viabilité ». Ainsi, « L'ingénierie de formation constitue l'ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de réalisation des systèmes de formation ».

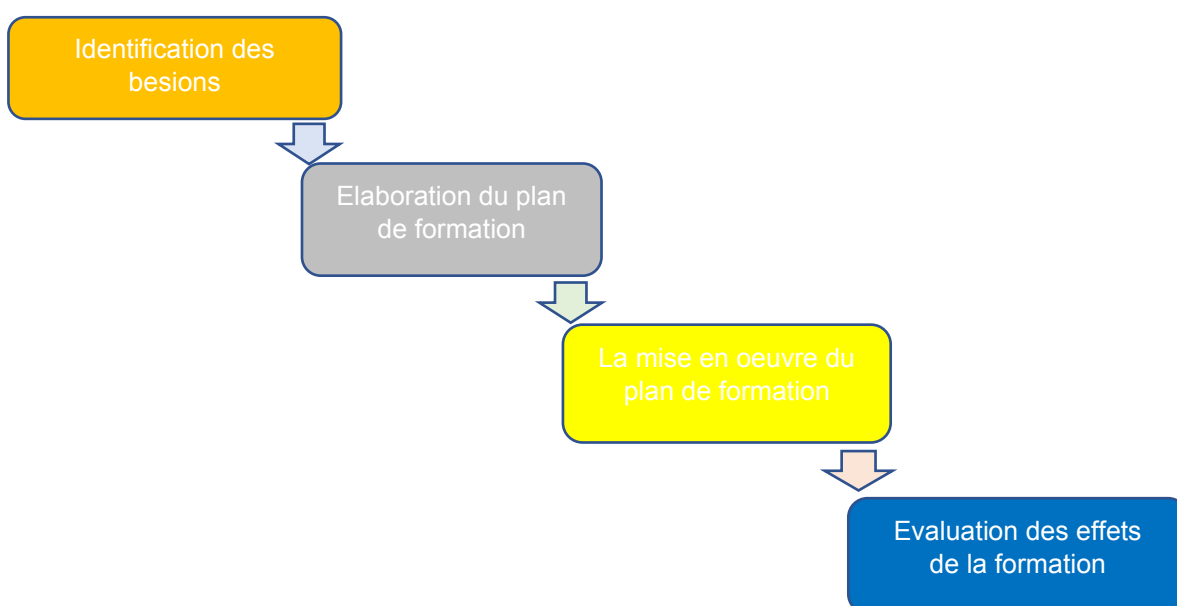
L'ingénierie désigne l'ensemble des fonctions s'étendant de la conception et des études à la responsabilité de la construction et au contrôle des équipements d'une installation technique ou industrielle.

L'ingénierie de la formation est : une démarche qui permet de concevoir un plan de formation de manière rationnelle. un processus de construction d'un plan de formation sur la base des objectifs stratégiques que l'entreprise souhaite atteindre.

1.4.2 Le processus d'ingénierie de la formation :

Le processus d'ingénierie de la formation repose sur

Figure I- 1: Le processus d'ingénierie de la formation



Source : Elaboré par moi-même

1.4.2.1 L'identification des besoins:

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 ». Cette phase doit être menée par des personnes qualifiées, maîtrisant le fonctionnement de l'organisation et sensibles aux enjeux de performance .

Elle consiste à :

- Identifier les manques en compétences au sein du personnel.
- Anticiper les défis futurs liés à l'évolution des ressources humaines.
- Prendre en compte les changements technologiques, juridiques ,sociaux ou stratégiques.

Les publics concernés par la formation doivent également être clairement identifiés, cette phase se décompose en trois étapes principales :

1.4.2.1.1 Recueil des données :

Cette démarche repose sur l'intégration de tous les membres de l'organisation et sur les données disponibles du poste de travail. Les données à recueillir devraient répondre à plusieurs interrogations : Ou, Quand, Comment, Quoi,...etc. Elle sert à énoncer le ou les objectifs finals à atteindre et les objectifs de formation que, s'ils sont accomplis, facilite la réalisation des objectifs finals.

La démarche de détection des besoins en formation doit emprunter trois cheminements :

- Une démarche prospective : qui consiste à rechercher par anticipation les actions de formation indispensables, compte tenu des évolutions prévisibles, technologiques, économiques et sociales de l'entreprise.
- Une démarche liée à l'observation d'éventuelles difficultés de fonctionnement de l'entreprise : dont l'amélioration peut être envisagée par une meilleure adaptation du personnel et par conséquent des actions de formation touchant au perfectionnement des connaissances ou à la meilleure maîtrise des techniques et des responsabilités.
- Une démarche individualisée : qui consiste à analyser avec chaque membre de l'entreprise l'intérêt et la nécessité d'améliorer ses connaissances par des actions

de formation qui soient liées aussi bien, à l'exercice de ses activités, qu'à des évolutions incertaines dans ses responsabilités.

Le recensement des besoins s'opère par service ou atelier, au regard des :

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

1.4.2.1.2 Classification des besoins :

Elle se fait selon l'ordre des priorités attribuées aux actions à entreprendre au projet de la formation. Elle illustre :

- Les exigences en ressource humaines.
- La capacité du personnel en place.
- Les besoins exprimés par chaque salarié et chaque service.
- Le diagnostic global permettant la mise en place d'un programme de formation.

1.4.2.1.3 L'analyse des données recueillies

est une démarche d'évaluation, essentielle pour tout système engagé dans un projet de formation. Elle permet de déterminer la formation que les salariés devront recevoir pour satisfaire les exigences de l'entreprise. Elle a pour but de justifier l'existence de la formation, en démontrant s'il y a des écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement.

1.4.2.2 L'élaboration d'un plan de formation :

La notion de plan de formation Selon Alain Meignant, « Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés ». ⁸

⁸ A.MEIGNANT, Manager la formation, Liaisons, Paris, 1993., P246.

CHAPITRE I : FORMATION OUTIL DE DEVELOPEMENT DES RH

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 ». ⁹

A partir de ces définitions , il apparait que le plan de formation constitue l'aboutissement d'un processus managérial structuré, visant à proposer la meilleure synthèse des actions nécessaires pour atteindre les objectifs opérationnels en matière de compétences.

Il a pour fonction de planifier et d'organiser les actions de formation en tenant compte des objectifs définis. Parmi ces objectifs figurent notamment :

- L'obligation légale de former les salariés en fonction de l'évolution de leurs emplois.
- L'adaptation des compétences aux orientations stratégique de l'entreprise.
- Le développement du capital humain et la promotion des opportunités d'évolution pour tous les collaborateurs.

Le plan de formation précise l'ensemble des éléments suivants : les objectifs poursuivis, les budgets alloués, les priorités, les contenus pédagogique, les méthodes d'apprentissages, la durée, le calendrier, les publics ciblés, ainsi que les modalités d'évaluation des actions mises en œuvre.

Il est essentiel d'accorder une attention particulière à la formulation des objectifs spécifiques à chaque action de formation , car le plan devient ainsi un levier stratégique majeur pour le développement des compétences au sein de l'entreprise.

Il existe aujourd'hui des progiciels d'aide à l'élaboration du plan de formation particulièrement utiles pour une approche systématique de la formation. Il s'agit :

Tableau 1-1 Progiciel d'aide à l'élaboration du plan de formation

Progiciel	Sa description
-----------	----------------

⁹J,SOYER, Fonction formation, Edition d'organisation, Lille ,1998, P142.

CHAPITRE I : FORMATION OUTIL DE DEVELOPEMENT DES RH

Choix du budget	<p>Le choix du budget est un choix important. L'élaboration du plan de formation commence par la fixation des objectifs de la DG et de la DRH et la fixation du taux prévisionnel de la contribution formation. Le taux de l'année précédente est parfois considéré comme une norme, même s'il est inférieur au taux des entreprises comparables, et même s'il est suffisant pour permettre à l'entreprise de progresser grâce à la formation de l'année N+1 sera le plus souvent inférieur à celui de l'année N si ce dernier a été sous-utilisé.</p>
Choix des beneficiaries	<p>La formation peut être systématique et concerner par roulement tout le personnel (elle est alors courte). Elle peut ne concerner que quelques catégories en fonction des objectifs de l'entreprise. Les bénéficiaires peuvent être des volontaires ou au contraire des personnes désignées. La ventilation des bénéficiaires, selon les catégories professionnelles, traduit les choix de l'entreprise. Si les agents les moins qualifiés sont les grands bénéficiaires, on retrouve l'objectif de la "seconde chance" inscrit dans la loi. Si les agents qualifiés sont les consommateurs privilégiés, l'objectif porte alors sur le développement du potentiel existant, voire sur la simple satisfaction des demandes exprimées (les agents les plus qualifiés expriment les demandes les plus nombreuses).</p>
Choix de la durée	<p>Elle dépend de l'importance du contenu de la formation mais aussi des budgets et de la disponibilité des formés. La formation ne devra pas s'étendre sur de trop longues périodes, dans la mesure où elle vient interrompre l'activité productive. Inversement, des actions trop réduites dans le temps et non répétées n'auront que peu d'effet, car elles ne semblent pas aptes à enclencher le processus d'apprentissage.</p>
Choix du rythme de formation	<p>Il faut savoir si les formés abandonnent ou non leurs propres tâches pour se consacrer à la formation. On retiendra parmi les choix possibles :</p> <ul style="list-style-type: none">• Le séminaire qui place les sujets dans un contexte nouveau.• Les conférences périodiques qui ne brisent pas le cycle de travail productif.• Les stages à mi-temps.• Les stages à temps complet, qui remplacent le temps de travail.

Source : Elaboré par moi-même

CHAPITRE I : FORMATION OUTIL DE DEVELOPEMENT DES RH

Les acteurs du plan de formation Le responsable hiérarchique aide à définir les besoins de formation mais il n'est pas la seule personne qui joue un rôle dans l'élaboration du plan de formation. On caractérise ainsi 5 types d'acteurs différents sont les responsables des RH et de la formation, les employés, la direction, les partenaires sociaux et les responsables opérationnels.

Doit inclure plusieurs éléments essentiels :

- Une présentation du contexte général de l'entreprise , permettant de comprendre les enjeux économique, sociaux et organisationnels dans lesquels s'inscrit la démarche de formation .

- Une description détaillée du plan de formation , précisant les objectifs , les actions prévues , les publics ciblés , les moyens mobilisés et les modalités de mise en œuvre.

- En plus de parties citées dessus, il est d'usage que le plan de formation contient aussi des annexes entre autres des annexes légales et des annexes managériales.

Une fois élaboré le plan de formation doit être mis en application de manière opérationnelle. Cette étape est cruciale pour garantir la réalisation effective des actions prévus et pour permettre à l'organisation d'atteindre les objectifs de développement des compétences qu'elle s'est fixés.

1.4.2.3 L'évaluation de la formation

L'évaluation consiste à déterminer si les objectifs de formation ont été atteints, dans quelle mesure, et avec quels résultats. Elle joue un rôle central dans le processus de formation , en permettant :

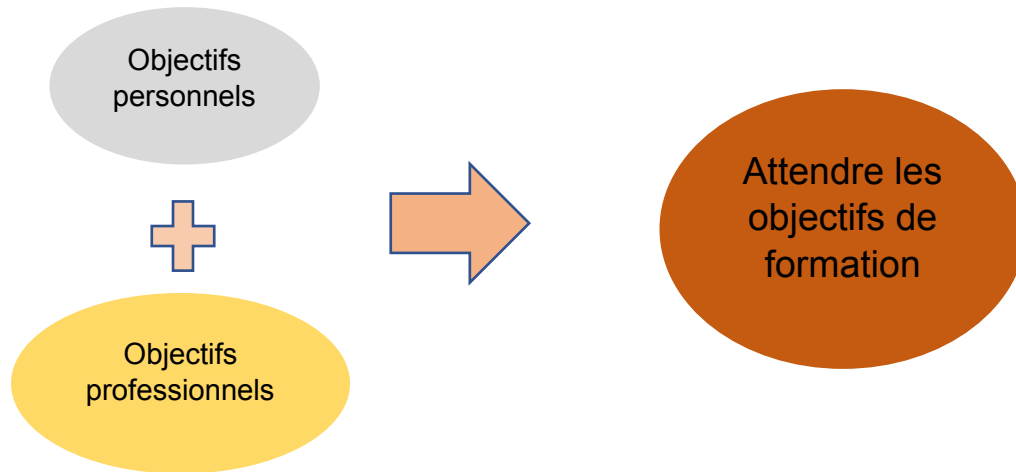
- D'apprécier les bénéfices réels (plus-values) issus des actions de formation .
- De repérer les éventuelles lacunes ou dysfonctionnements.
- D'identifier les effets inattendus , positifs ou négatifs.

Section 2 : OBJECTIF ET ENJEUX DE FORMATION EN ENTREPRISE

Les objectifs de la formation au sens large sont multiples et varient. Ils doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Le Service des RH propose des objectifs qui doivent

tenir compte des contraintes existantes, notamment les ressources financières disponibles pour la formation.¹⁰

Figure I- 2: les deux points de vue pour atteindre les objectifs de formation



Source : Elaboré par moi-même

Du point de vue de l'entreprise (objectifs professionnels) :

La formation représente un levier stratégique pour les entreprises , avec plusieurs objectifs majeurs :

- Renforcer la compétitivité de l'organisation par le développement du potentiel technique des salariés et l'ajustement de leurs savoirs et savoir-faire. Ce processus permet une mise à jour des rôles professionnels en adéquation avec les exigences des postes .
- Développer les compétences dans le cadre d'une embauche, d'une mobilité interne ou d'une promotion , afin de faciliter l'intégration et l'évolution au sein de l'entreprise.
- Prévoir des parcours progressifs de développement des connaissances permettant une adéquation globale entre les qualifications des salariés et les besoins évolutifs de l'organisation.
- Cibler des catégories spécifiques de personnel, notamment les salariés les moins qualifiés, les jeunes en insertion, ou ceux confrontés à des reconversions ou à des phases critiques de leur carrière .

¹⁰E.BAUDOIN et autres , « Ressources humaines, Aide-mémoire » 2^{ème} édition, éditions Dunod.,France,2020, p37

- Associer formation et communication pour instaurer un climat de concentration, de compréhension mutuelle et d'adhésion autour des objectifs collectifs.
- Faire découvrir le fonctionnement global de l'organisation, ses articulations internes, et fournir des outils d'analyse et d'action favorisant l'engagement collectif.
- Faire progresser l'encadrement, tant en matière de compétences techniques que de culture managériale et de capacités de leadership.
- Préparer l'entreprise aux éventuelles perturbations, en anticipant les changements susceptibles d'affecter son fonctionnement.

Du point de vue des individus (objectifs personnels) :

Les objectifs de formation peuvent également répondre à des attentes individuelles, parfois indépendantes des priorités organisationnelles :

- Mieux maîtriser son métier et consolider ses compétences techniques.
- Se préparer à des évolutions professionnelles telles que des mutations internes ou des promotions.
- Mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation, ses enjeux et son environnement.
- Développer des compétences relationnelles, managériales et organisationnelles.
- Favoriser les échanges sociaux en participant à des sessions de formation conviviales, permettant de renforcer les liens entre collègues et d'élargir son réseau professionnel.
- S'épanouir personnellement en acquérant des connaissances qui, bien que parfois déconnectées du poste occupé, contribuent à la satisfaction individuelle et à la construction d'un parcours enrichissant.

2.1 Développement des compétences individuelles et professionnelles

Le développement des compétences est un ensemble des démarches, qui permettent d'élargir le champ et la maîtrise des compétences des personnes. Les compétences sont développées dans l'assimilation de connaissances spécialisées et de connaissances utiles dans un environnement professionnel.

Il s'agit d'acquérir, de mettre à jour ou d'affiner les connaissances nécessaires à une bonne performance dans ses fonctions actuelles ou futures. Le développement des compétences peut se faire de différentes manières, par la formation professionnelle, mais aussi par des

CHAPITRE I : FORMATION OUTIL DE DEVELOPEMENT DES RH

conférences, du mentorat, des forums professionnels, des salons, des événements formels ou informels et dans toutes les situations qui facilitent l'échange de bonnes pratiques.¹¹

La formation vise à améliorer les savoirs, les savoir-faire et les comportements des employés afin de favoriser leur performance et leur employabilité. Elle constitue un levier essentiel pour accompagner les salariés dans leur développement personnel et professionnel.

De plus, elle contribue à la mobilité interne, en préparant les collaborateurs à occuper de nouvelles fonctions, et à la sécurisation des parcours professionnels.

Dans ce sens, elle est également un facteur d'engagement et de motivation, car elle valorise les individus et les implique activement dans leur trajectoire professionnelle¹²

2.2 Impact sur la performance organisationnelle et l'innovation

La formation ne bénéficie pas uniquement à l'individu: elle produit également des effets positifs sur la performance globale de l'organisation. Une main-d'œuvre compétente est plus productive, efficace et mieux préparée à faire face aux transformations de son environnement.

Les entreprises investissant dans la formation constatent des améliorations concrètes en matière de performance opérationnelle, de qualité de service, et de satisfaction client.

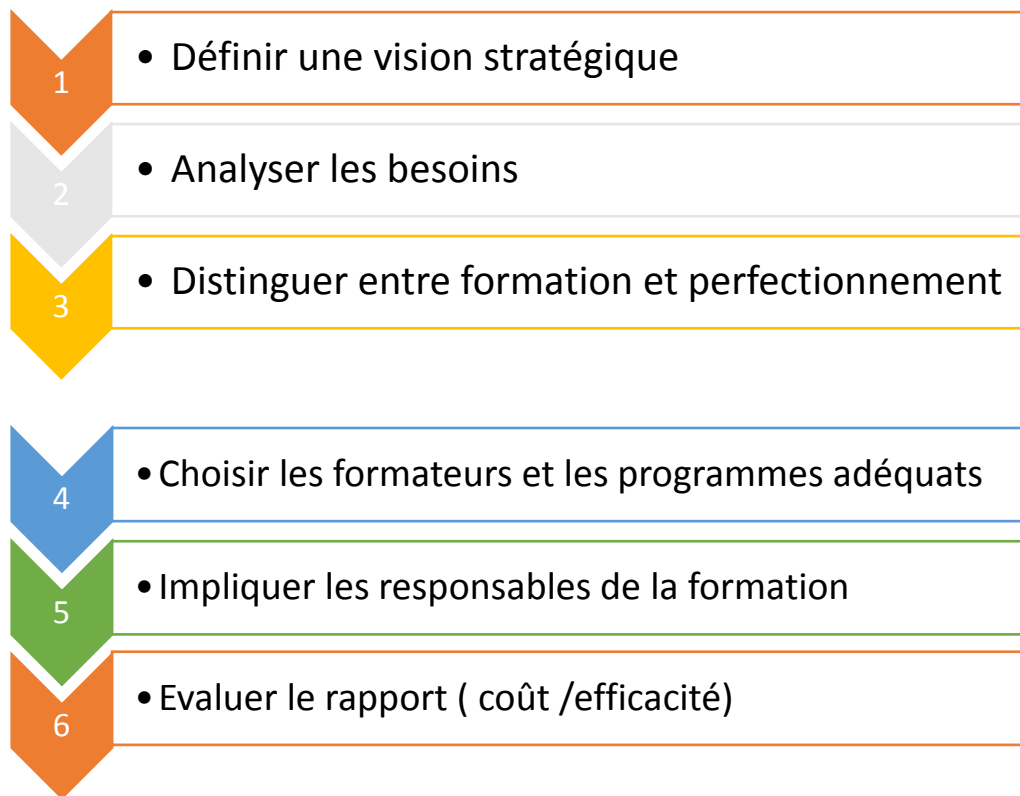
De plus la formation stimule la capacité d'innovation en développant la créativité, l'esprit critique et l'ouverture au changement. Elle crée ainsi un climat favorable à l'amélioration continue, indispensable dans un contexte économique concurrentiel où l'innovation constitue un avantage stratégique.

Les six points d'un projet de formation efficace : Six points essentiels sur lesquels l'entreprise se développe et que des changements interviennent sont :

¹¹ A.DIETRICH,« Gestion et management des compétences », éditions GERESO,France,2015. p178 .

¹²G,Dessler, Human resource management (16th ed.). Pearson,2020, p77.

Figure I- 3: les six points de projet de formation efficace



Source : Elaboré par moi-même

A-Définir une vision stratégique :

La vision stratégique est une représentation claire, ambitieuse et inspirante de l'avenir souhaité pour l'organisation, formulée par la direction. Elle traduit une intention à long terme et donne du sens aux actions présentes ¹³

Caractéristiques d'une vision stratégique efficace

- Claire : facilement compréhensible par tous les acteurs.
- Motivante : elle inspire et engage les collaborateurs.
- Ambitieuse mais réaliste : elle fixe un cap stimulant sans être utopique.
- Durable : elle s'inscrit sur le long terme (5, 10 ou 15 ans).
- Alignée avec les valeurs et la mission de l'organisation.

¹³K,Scholes,& R,Whittington,Exploring strategy: Text and cases (12th ed.). Pearson Education,London,2020,p38.

B-Analyser les besoins :

Cette étape est essentielle, car une mauvaise identification des besoins peut nuire à la pertinence et à l'impact de la formation, en la déconnectant des enjeux réels de l'organisation.

L'erreur la plus célèbre dans les programmes de formation : est de former des employés dans des secteurs qui n'ont pas pratiqué c'est-à-dire il n'y a aucun rapport avec l'objectif stratégique.

On analyse les besoins pour:

- Eviter des formations inutiles ou mal ciblées.
- Adapter les contenus aux attentes et niveaux des apprenants
- Aligner la formation sur les objectifs stratégiques de l'entreprise Pour garantir un retour sur investissement mesurable

C- Distinguer entre la formation et le perfectionnement

Tableau I- 1: montre la différence entre formation et perfectionnement

Formation	Perfectionnement
Active à court terme	Long terme
Stratégie conjecturale	Stratégie constructive
Décentraliser	Centraliser
Permet aux individus d'accomplir leur travail	Créer des responsables pour l'entreprise

Source : Elaboré par moi-même

La formation nécessite à un programme de développement de compétence qui conduit vers le perfectionnement.

D-Choisir les formateurs et les programmes adéquats :

Le formateur, qu'il soit interne (employé de l'entreprise) ou externe (organisme ou consultant), doit :

- Maîtriser le contenu technique ou thématique à enseigner
- Être capable de pédagogie et d'adaptation au public cible
- Avoir une expérience significative dans le domaine concerné

CHAPITRE I : FORMATION OUTIL DE DEVELOPEMENT DES RH

- Savoir animer, motiver et créer un climat de confiance
- Connaître les méthodes pédagogiques actives (jeux de rôle, études de cas, simulations...)
- Un bon formateur ne se limite pas à transmettre un savoir, il facilite l'apprentissage.
- Sélectionner les programmes de formation.

Un programme efficace doit être :

- Aligné sur les objectifs pédagogiques définis lors de l'analyse des besoins.
- Structuré : introduction, développement, synthèse.
- Progressif : il doit suivre une logique d'apprentissage cohérente.
- Adapté au niveau des apprenants.
- Flexible dans les formats (présentiel, distanciel).
- Évaluable : il doit inclure des modalités d'évaluation des acquis.

E-Impliquer les responsables dans la formation :

- Leur participation réside dans ses effets sur eux-mêmes et sur les formateurs qui perfectionnent leurs compétences dans d'autres circonstances.
- Gérer l'urgence de changement.
- Leur implication apporte l'assurance d'une formation dépensée efficacement.

F-Evaluer le rapport (coût/efficacité) :

Il est important d'évaluer le plan de formation qui doit permettre de savoir : si les objectifs de sa politique de formation ont été réalisés de façon cohérente et efficiente ; si la communication, l'implication des différents acteurs ont bien permis de satisfaire les priorités. Dans le cas contraire, cette évaluation, ce suivi du plan de formation permettra de rectifier, d'améliorer certains processus et choix.

Pour assurer ce suivi, il peut être utile de mettre en place un tableau de bord (outil de pilotage pour les décideurs) qui croise différents indicateurs (valeurs chiffrées permettant de mesurer une progression, comparer ce qui est observé avec ce qui était envisagé.) construits, choisis en fonction de ses objectifs. On peut préciser qu'il existe quatre niveaux d'indicateurs : de conformité, de cohérence, de pertinence et d'efficience

2.3 Enjeux stratégiques de la formation pour les entreprises

La formation est également un outil stratégique de gestion des ressources humaines. Elle permet d'aligner les compétences internes avec les objectifs à long terme de l'organisation. D'un point de vue stratégique, elle est au cœur de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et contribue à anticiper les évolutions du marché, à gérer les talents et à renforcer l'agilité organisationnelle.¹⁴

En outre, proposer des opportunités de formation contribue à l'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail et à la fidélisation des collaborateurs. Dans un contexte de guerre des talents, elle devient un facteur clé de rétention.

Enfin, la formation permet de répondre à des obligations légales et réglementaires, en garantissant la conformité aux normes en vigueur, notamment en matière de sécurité ou de responsabilité sociale.

La formation joue un rôle central dans les enjeux majeurs de l'entreprise. Elle intervient à plusieurs niveaux :

- Sur le plan stratégique : La formation constitue un levier de développement en dotant l'entreprise d'un outil de travail performant. Elle offre une vision à long terme, favorise une réflexion stratégique et crée un espace d'expression, de liberté et de vérité au sein de l'organisation.
- Sur le plan social : La formation contribue à instaurer un climat de travail sain et professionnel. Elle peut être perçue comme une reconnaissance, un outil de cohésion sociale, et un levier pour accompagner les changements internes.
- Sur le plan économique : La FPC représente un investissement stratégique. Elle participe à une meilleure allocation des ressources, à la maîtrise des coûts, au respect des contraintes budgétaires, et à l'optimisation de la productivité. Elle permet également de lutter contre la non-qualité et de s'adapter en continu aux évolutions socio-économiques.
- Sur le plan technique : La formation facilite l'acquisition de nouvelles compétences et technologies, en lien avec les besoins réels de l'entreprise et dans des délais adaptés.
- Sur le plan politique : La formation soutient le développement de la gouvernance organisationnelle, en apportant des outils de gestion pertinents pour le quotidien. Elle encourage la citoyenneté au sein de l'entreprise et constitue une ressource précieuse

¹⁴M,Werner, et L,DeSimone, Human resource development. Cengage Learning,2017.p 120

CHAPITRE I : FORMATION OUTIL DE DEVELOPEMENT DES RH

pour initier ou soutenir des projets de transformation. Son développement est un indicateur fort de progrès et de valorisation politique.

Conclusion

Pour conclure ce chapitre quand on parle de RH, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. Parler de GRH, c'est avant tout insister sur sa finalité gestionnaire et donc sur la manière de penser à la contribution de la GRH à la performance de l'entreprise. À chaque organisation de se poser cette question et d'y apporter les réponses qu'elle souhaite. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale.

Elles attendent de la fonction RH une forte valeur ajoutée. Le DRH aide l'entreprise à relever tous les défis, à s'adapter à son environnement, à devenir compétitive. Il veille à développer et mobiliser les compétences des salariés en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Il accompagne les changements et les transformations. Il veille à la motivation, l'implication et l'engagement des salariés.

Le Management de la formation est devenu le pilier stratégique majeur pour accroître l'avantage compétitif de l'entreprise. Ainsi, que la définition des besoins en formation c'est aussi évaluer le processus en amont et en aval donc il s'agit d'un travail continu qui s'appuie sur des sources d'écoute en interne qui alimentent l'entreprise en recherche d'information, de connaissance, des compétences et du changement

Ce chapitre a permis d'apporter un éclairage global sur la formation en tant que levier stratégique de développement au sein des organisations. La formation, définie comme un processus structuré visant l'acquisition de compétences, dépasse aujourd'hui sa simple fonction d'apprentissage pour devenir un vecteur essentiel d'adaptation, de performance et d'innovation.

L'efficacité de la formation, mesurable à travers des indicateurs concrets, repose sur la capacité des dispositifs à produire des effets durables tant sur les individus que sur l'organisation. Ce rôle crucial fait de la formation un outil incontournable de la gestion des ressources humaines, favorisant la montée en compétences, la motivation, et l'alignement des actions avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

L'ingénierie de la formation, quant à elle, permet de planifier et de structurer les parcours d'apprentissage en assurant la cohérence entre les besoins identifiés, les objectifs fixés, les méthodes pédagogiques choisies et les résultats attendus. Elle garantit ainsi une approche rigoureuse et adaptée aux spécificités de chaque contexte professionnel.

CHAPITRE I : FORMATION OUTIL DE DEVELOPEMENT DES RH

Enfin, les objectifs et enjeux de la formation s'inscrivent à la fois dans une perspective individuelle — développement personnel et employabilité — et organisationnelle — compétitivité, innovation, transformation. Dans un environnement en perpétuelle évolution, la formation devient un facteur clé de réussite, à la croisée des attentes des salariés et des exigences du marché.

Ainsi, une compréhension approfondie de ces différents aspects est indispensable pour concevoir des dispositifs de formation efficaces, cohérents et porteurs de valeur, tant pour les individus que pour les structures qui les emploient.)

CHAPITRE II : MODÈLE ET OUTIL D'ÉVALUATION DE LA FORMATION

Chapitre II : Mode Et Outil D'évaluation De La Formation

À l'heure actuelle, évaluer l'efficacité des actions de formation s'impose comme une démarche incontournable pour toute organisation, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une administration ou d'une association. La formation représente un investissement conséquent en termes de coûts, de temps et de mobilisation des ressources humaines. Il ne s'agit plus simplement de « former pour former » : il est essentiel d'en mesurer le retour sur investissement afin de garantir sa pertinence et sa rentabilité, bien au-delà de l'achat d'équipements matériels.

Cependant, dans la pratique, de nombreuses organisations se limitent encore à une évaluation sommaire, souvent réduite à un questionnaire de satisfaction distribué à la fin de la session. Ce type d'outil, bien que courant, est généralement traité de manière intuitive et superficielle, sans réelle exploitation systématique des données ni prise de décision fondée. Ainsi, l'évaluation se résume parfois à un rapide survol des réponses par un formateur ou un gestionnaire, sans qu'aucune action concrète n'en découle

Ce paradoxe est lié à deux difficultés principales :

- L'évaluation de l'efficacité d'une action de formation est complexe
- Les outils opérationnels d'évaluation font défaut
- Importance d'évaluation de l'efficacité

Section 01 : Importance et finalités de l'évaluation de la formation

DÉFINITION DE L'ÉVALUATION

ÉVALUER c'est....

JUGER

Évaluer c'est « faire sortir la valeur » (au sens étymologique). Évaluer consiste à porter un jugement et à interpréter.

EXPLICITER

Évaluer consiste à contrôler l'atteinte d'un objectif ET à expliquer pourquoi on a atteint ou non l'objectif. Sinon, il s'agit d'une MESURE et non d'une EVALUATION.

DÉCIDER

On évalue si on est prêt à « prendre action » à la suite des résultats obtenus. Si l'organisation n'est pas prête, différez les évaluations et mettez vos énergies

ailleurs !¹

1.1 L'importance de la formation

L'implantation du processus d'évaluation de l'efficacité de la formation a permis de :

- Affiner l'évaluation des besoins

L'instauration du processus d'évaluation a conduit l'organisation à renforcer ses méthodes et ses instruments d'analyse des besoins employés en interne.

- Optimiser la conception et l'esthétique des formations, l'efficacité des stratégies pédagogiques.

L'examen approfondi des exigences de formation a facilité la prise de décisions informées lors de l'élaboration du programme.

- Perfectionner la qualité des supports pédagogiques

Après avoir défini clairement les buts à réaliser, l'organisation a été en mesure de créer des supports de formation plus performants et d'éliminer les éléments superflus.

¹ www.pharmabio.qc.ca, consulté le 17 avril 2025 à 4h.

Chapitre II : Mode Et Outil D'évaluation De La Formation

- Perfectionner la préparation des formateurs / compagnons

En définissant clairement les buts de la formation (compétences et savoirs essentiels), l'organisation a pu évaluer le profil et la préparation des formateurs et des compagnons, et procéder à des ajustements si requis.

- Préciser les rôles des formateurs et des superviseurs.

Les diverses phases d'évaluation ont contraint les formateurs et les superviseurs à définir clairement leurs domaines de responsabilité respectifs.

- Améliorer la formulation des procédures de travail

L'étude des nécessités, la définition des buts et les retours collectés ont mis en évidence les aspects négatifs et positifs des procédures de travail ainsi que des documents disponibles sur les lieux de travail.

- Définir les critères pour le congé du personnel

Les évaluations ont révélé les compétences effectivement maîtrisées par les employés. Ces éléments donnent à l'organisation la possibilité de décider, sans danger, de leur confier l'exécution de ces tâches en toute autonomie.

- Améliorer la promotion de la formation

Grâce à la mise en place d'évaluations, l'organisation a pu démontrer que la formation contribue réellement à l'amélioration des performances de l'entreprise.

1.2 Le processus de mesure d'efficacité de la formation

S'appuie sur huit intervenants :

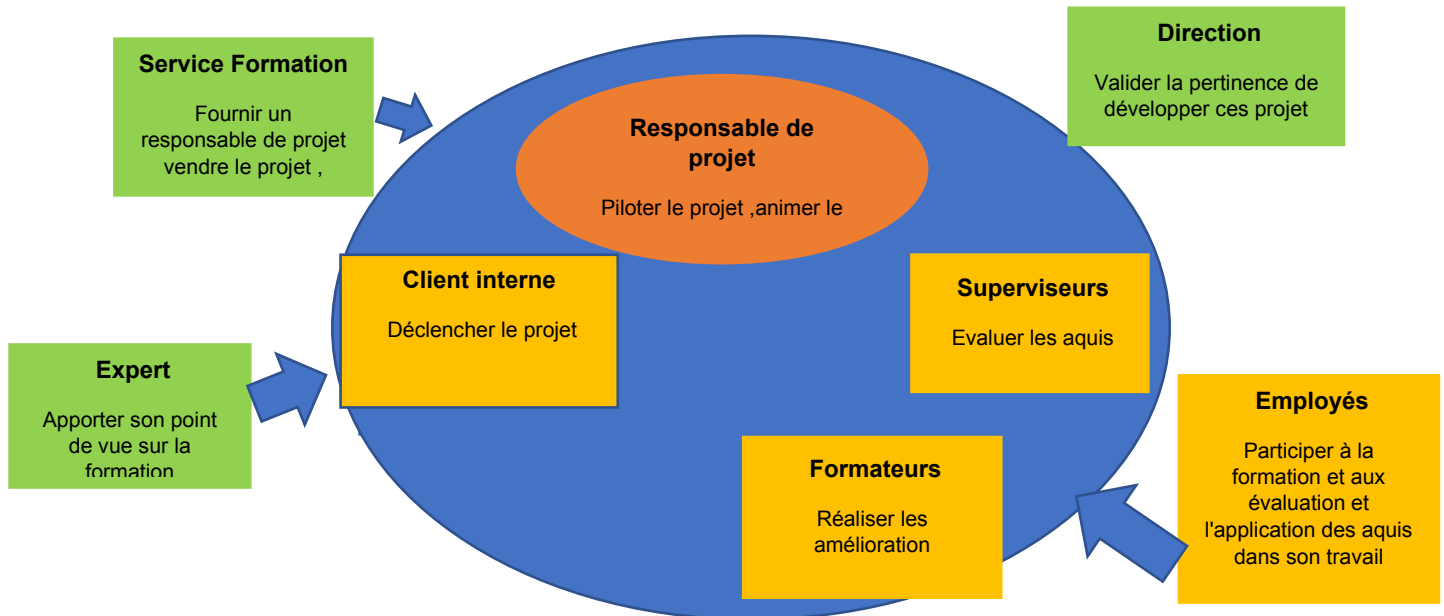
Cinq acteurs essentiels qui jouent un rôle direct dans la mise en place du processus (phase ÉVALUER et/ou phase AMÉLIORER) :

- Le client interne, le chef de projet, les superviseurs, les formateurs et les collaborateurs.

Trois acteurs « support » qui offriront leur appui aux acteurs principaux :

- La direction, le département de formation et les spécialistes.

Figure I- 4: Les acteurs essentiel dans le processus de formation



Source : Elaboré par moi-même

Le comité interne est composé du client interne, du chef de projet ainsi que des formateurs et des superviseurs. Si nécessaire, le comité peut solliciter la contribution d'experts, du département de formation et des employés. ²

Il est primordial que chaque membre comprenne bien ses rôles et responsabilités pour garantir le succès du projet.

1.2.1 LE CLIENT INTERNE :

Un responsable d'une division, d'un département ou d'une usine, « utilisateur » d'une formation qu'il remet en question, pour une partie ou l'ensemble de ses employés. Ce responsable cherche à optimiser l'efficacité de cette formation. Ces améliorations profiteront directement à son service, tant en termes de compétences du personnel que de performances organisationnelles dans son domaine.

² D,CHARTIER, Guide pour mesurer l'efficacité des formation , Canada , 2017, p 15.

Rôles et responsabilités dans ce projet

- Sélectionner la formation à évaluer.
- Repérer et mobiliser les individus qui seront impliqués dans le projet lors des phases ÉVALUER et AMÉLIORER (comité interne, évaluateurs, évalués, etc.).
- Mettre en œuvre le diagnostic effectué et approuver le plan d'action (dans les limites des moyens à sa disposition).
- Faire la promotion du projet visant à évaluer l'efficacité de la formation, tant au sein de son département qu'à l'échelle de l'entreprise.
- Contribuer de manière proactive au comité interne.

1.2.2 LE RESPONSABLE DE PROJET :

- Fait partie de l'équipe de formation (au niveau central) ou fait partie de l'équipe dirigée par le client interne.³
- Possède une connaissance de base en matière de gestion de la formation au sein des organisations.

Rôles et responsabilités dans ce projet

- Gérer le projet et instaurer des outils de gestion de projet pour garantir son suivi.
- Veiller à l'établissement d'un comité interne et en prendre la direction.
- Assimiler la méthode et les instruments pour évaluer l'efficacité de la formation et les ajuster à la formation sélectionnée ainsi qu'à la situation organisationnelle.
- Fournir un soutien, des outils et de l'aide à tous les participants.
- Signaler tout obstacle anticipé ou toute difficulté rencontrée (comité interne, client interne, département de formation, etc.).
- Veiller à ce que chaque participant soit conscient de son rôle et de ses responsabilités dans ce projet et qu'il les respecte.
- Veiller à ce que tous les acteurs soient informés des critères de succès du projet et qu'ils déploient les ressources nécessaires pour les respecter.

1.2.3 LES SUPERVISEURS :

Responsable direct des employés à former⁴.

Ses fonctions et ses responsabilités dans ce projet

- Présenter le projet à l'équipe (employés, autres superviseurs) et au personnel de soutien.
- Exprimer son opinion sur la formation à évaluer (résultats obtenus au niveau des employés et du travail, contraintes, déroulement, etc.).
- Participer de manière proactive aux évaluations menées post-transfert, un à trois mois suite à la formation (observations en milieu de travail).
- Appliquer les améliorations convenues pour perfectionner la formation qui se situe dans son domaine de compétence et sous sa responsabilité.
- Déterminer sa part de responsabilité en ce qui concerne le succès d'un projet de formation.

1.2.4 LES FORMATEURS :

Individu dispensant l'enseignement théorique et/ou pratique aux employés dans le cadre de la formation à évaluer.

Ses fonctions et ses responsabilités dans ce projet

- Commercialiser le projet (auprès des employés, d'autres formateurs, du personnel de soutien).
- Exprimer son opinion sur la formation à évaluer (résultats, contraintes, déroulement, etc.).
- Contribuer de manière proactive aux évaluations finales de la formation (observation et évaluation des conditions de formation).
- Appliquer les améliorations convenues pour perfectionner la formation qui se situe dans son domaine de compétence et sous sa responsabilité.
- Déterminer sa part de responsabilité en ce qui concerne le succès d'un projet de formation.

1.2.5 LES EMPLOYES FORMES :

Salariés directement impliqués dans la formation à évaluer.

Ses fonctions et ses responsabilités dans ce projet

- Présenter le projet de manière convaincante à ses collègues.
- S'impliquer pleinement dans la formation et les évaluations (acquérir des connaissances, s'entraîner, prouver son savoir-faire et ses compétences acquises, exprimer son opinion sur la formation et ses impacts sur le travail).
- Déterminer sa part de responsabilité en ce qui concerne le succès d'un projet de formation.

1.2.6 LA DIRECTION :

Comité de direction de l'entreprise ou du site.

Ses fonctions et ses responsabilités dans ce projet

- Confirmer la sélection et l'adéquation de la formation à évaluer.
- Mettre en avant le projet à l'échelle de la société (souligner l'importance pour l'entreprise et les résultats escomptés/atteints).
- Assister le client interne dans la mise en œuvre du projet en fournissant les ressources supplémentaires nécessaires (ressources matérielles, humaines et financières).
- Veiller à obtenir régulièrement un bilan de l'avancement du projet.
- Suite au projet, évaluer l'opportunité de réappliquer ce processus à d'autres formations et dans divers secteurs de la société.

1.2.7 LE SERVICE FORMATION :

Service réunissant les « spécialistes en formation » au sein de l'entreprise.

Ses fonctions et ses obligations dans ce projet

- Fournir au client interne un soutien pour la gestion du projet et l'accompagnement du comité interne (le chef de projet).
- Mettre en avant le projet à l'échelle de la société (souligner l'importance pour l'entreprise et les résultats escomptés/atteints).
- Veiller à obtenir régulièrement un bilan de l'avancement du projet.

Chapitre II : Mode Et Outil D'évaluation De La Formation

- Fournir ses ressources, son savoir-faire et ses outils pour optimiser la formation (notamment, les améliorations en lien avec les conditions de formation).

1.2.8 LES EXPERTS :

Partenaire des départements de soutien (ingénierie, qualité, santé et sécurité, etc.).

Ses fonctions et ses responsabilités dans ce projet

- Exprimer son avis sur la formation à évaluer.
- Fournir au comité interne son savoir-faire, ses ressources et ses aptitudes :

Pour l'étape d'ÉVALUATION, spécifiquement en ce qui concerne l'évaluation de l'influence de la formation sur les performances organisationnelles .

Pour l'étape d'AMÉLIORATION, mettre en œuvre les améliorations convenues dans son domaine de compétence.

Les étapes pour mesurer l'efficacité de la formation

Phase 1: Evaluer

Définir le projet

- Faire le choix de la formation
- Constituer le comité interne
- Etablir la charte de projet
- Choisir les modalités d'évaluation

Préparer les ressources

- Préparer les outils de gestion du projet
- Préparer les outils de mesure
- Préparer les personnes

Mesurer l'efficacité

- Mesurer les acquis et les conditions de formation
- Mesurer le transfert, les conditions de transfert
- Mesurer les impacts

Analyser les résultats

- Analyser les données et faire le diagnostic
- Valider le plan d'action
- Communiquer le diagnostic et le plan d'action

Phase 2: Améliorer

Améliorer l'efficacité

- Réaliser le plan d'action
- Mesurer les impacts du plan d'action
- Communiquer et fermer le projet

1.3 Conditions De Réussite D'une Évaluation

Pour qu'une évaluation soit réussie, il faut qu'elle soit... ⁵

UTILE

L'évaluation représente un EFFORT important pour une organisation. Il est indispensable de justifier toute évaluation réalisée.

RÉALISTE

Il vaut mieux faire peu d'évaluation dans de bonnes conditions, que beaucoup dans de mauvaises conditions.

ACCEPTABLE

Il est essentiel d'expliquer le pourquoi d'une évaluation à toutes les personnes qui vont être impliquées (décideurs, évaluateurs, évalués, etc.).

1.4 Les améliorations de la formation

Les améliorations à apporter se situeront forcément en regard de ces trois paramètres :

- Renforcer la qualité de l'enseignement.
- Et/ou stimuler l'engagement et la participation de l'employé.
- Et/ou optimiser l'organisation du travail.

Il est clair que c'est à l'employé de maintenir sa motivation et son engagement au travail. Cependant, il est tout autant clair qu'une organisation peut instaurer des conditions qui stimulent ou inhibent l'implication des employés (supervision, transmission des objectifs, conduite des changements, politique de gestion du personnel, etc.).

Ainsi, si l'on considère la perspective de l'organisation (en tenant compte des paramètres sur lesquels une entreprise peut agir), les mesures correctives et préventives pour optimiser une formation se situent à deux niveaux :

Concernant la formation, elle est supervisée par le service formation et les formateurs.

⁵ S, ETIENNE, Pro en formation ,Paris , 2018, p40.

Chapitre II : Mode Et Outil D'évaluation De La Formation

En ce qui concerne l'organisation du travail, elle est dirigée par les gestionnaires (directeurs de service, superviseurs, etc.).

Le cœur de la question sur l'évaluation de l'efficacité de la formation réside dans la compréhension de ce partage de responsabilités et de ses implications.

Section 2 : Modèles théorique d'évaluation de la formation.

Plusieurs chercheurs ont développé des modèles et des méthodes pour évaluer le dispositif et l'action formation. Dans cette section, nous allons présenter des modèles d'évaluation :

Des modèles centrés sur les résultats de l'action de formation, notamment le modèle Donald Kirkpatrick et ses variantes

2.1 Modèle de kirkpatrick et ses 4 niveaux d'analyse

Le modèle de Kirkpatrick a pris naissance en 1959, par une série de quatre articles sur l'évaluation des programmes de formation dans la revue « Training and Development ». Ces quatre articles définissaient les quatre niveaux de l'évaluation qui devaient par la suite avoir une influence marquante sur les pratiques des entreprises. ⁶

Ces quatre niveaux sont les suivants :

Niveau 1 : la réaction.

Ce niveau se concentre sur l'opinion des participants concernant le programme ou l'activité.

Kirkpatrick (1998) l'associe à une évaluation de la satisfaction du client. D'après lui, pour être véritablement efficace, la formation doit susciter des réactions positives parmi les participants. Sinon, ils pourraient manquer de motivation et, par extension, mettre en péril le programme avec des remarques défavorables. On évalue généralement la réaction à l'aide de questionnaires où le participant exprime son degré de satisfaction concernant divers aspects de l'activité.

Niveau 2 : les apprentissages.

Ce niveau évalue ce que les participants ont assimilé grâce à la formation en termes de savoir, de compétences ou de comportements, conformément aux objectifs fixés. Il est crucial d'évaluer ce niveau, tout simplement parce qu'aucun changement de comportement ne peut se produire si les participants n'ont pas été instruits. En outre, cette évaluation aide à éviter de tirer des conclusions hâtives selon lesquelles l'absence de changement de comportement au travail

⁶ M, GERARD , L'évaluation de l'efficacité de la formation , paris , 2020,P 15.

Chapitre II : Mode Et Outil D'évaluation De La Formation

signifie qu'il n'y a pas eu d'apprentissage. Cette évaluation est réalisée par le biais de tests de performance ou d'examens.

Niveau 3 : les comportements.

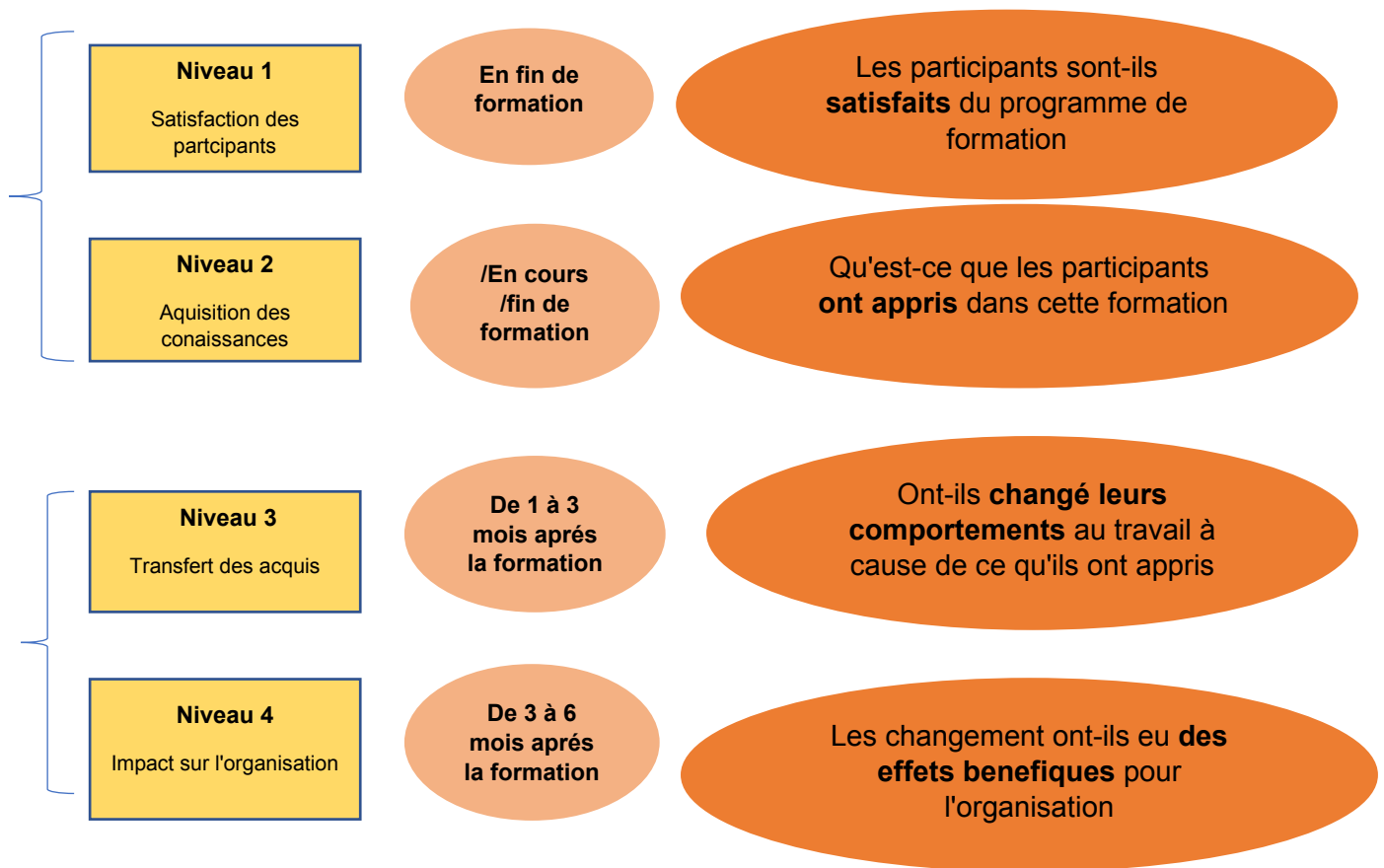
Ce niveau juge le passage des connaissances, compétences et attitudes acquises lors de la formation au lieu de travail. En résumé, l'objectif ici est de comprendre comment la formation a modifié les comportements en milieu professionnel. L'évaluation, prévue environ deux à trois mois après la formation, utilise des méthodes telles que l'interrogation ou l'entretien avec le participant et divers intervenants capables d'observer son comportement.

Niveau 4 : les résultats.

C'est l'évaluation la plus cruciale qui nous intéresse ici, à savoir l'impact de la formation sur l'entreprise. Il s'évalue, entre autres, par sa productivité, sa qualité, son taux de rotation du personnel, la qualité de vie au travail qu'il offre, la réduction des coûts et le rendement de l'investissement en formation, etc. D'après l'écrivain, ce niveau d'évaluation est rarement effectué, principalement parce que

Les formateurs sont souvent démunis quant à la méthode à adopter, et aussi en raison de la complexité à attribuer les résultats uniquement aux impacts de la formation. Les approches pour juger de ce niveau diffèrent en fonction de l'objet d'évaluation.

Figure II- 1: les niveaux d'évaluation de la formation



Source : Elaboré par moi-même

2.2 Les variantes du modèle de Kirkpatrick

Caractéristiques principales de ces variantes :

- Elles restent proches du modèle de base.
- L'accent est mis sur les produits et les résultats de la formation.
- Les niveaux de réaction, d'apprentissage et de comportement sont toujours conservés. Le comportement est souvent interprété comme transfert des acquis en situation professionnelle.

Différences principales entre les auteurs :

Hamblin et Phillips distinguent :

- Les effets ou impacts de la formation.
- Les résultats financiers, évalués via d'autres indicateurs et méthodes.

Molenda complètent :

- L'impact économique avec un impact social.
- Leur modèle inclut un niveau supplémentaire :

La comptabilité des activités (« activity accounting ») :

Équivalente à une mesure des résultats opérationnels (ex. : nombre de participants formés)

2.3 Modèles de Philips et l'approche du retour sur investissement (ROI)

Le modèle de J. Phillips, le retour sur investissement. Selon J. Phillips (1997), l'idéal serait que l'application d'un programme de formation engendre . Ce processus comprend plusieurs étapes clés, illustrées dans le schéma correspondant.

2.3.1 Collecte des données sur les résultats (niveau 4) :

Cette première étape consiste à recueillir les données observables après la formation.

Les données peuvent être :

Quantitatives : amélioration de la qualité, réduction des coûts, gain de temps, etc.

Qualitatives : changements dans les habitudes de travail, amélioration du climat organisationnel, etc.

Ces données peuvent être obtenues par des comparaisons avant/après la formation ou à l'aide d'un groupe témoin.

Isolement de l'effet de la formation :

Il s'agit ici d'identifier quelle part des résultats est réellement attribuable à la formation.

Certaines méthodes peuvent reposer en partie sur des jugements subjectifs émis par des acteurs internes.

2.3.2 Conversion des résultats en valeur monétaire :

Une fois les effets isolés, ils sont traduits en termes financiers à l'aide de 10 approches possibles.

Parmi les méthodes proposées :

La conversion directe en contribution aux profits ou en réduction de coûts, à partir de données déjà existantes.

L'évaluation des améliorations de la qualité sous forme d'économies mesurables.

La traduction des économies de temps générées par la formation en équivalents salariaux.

L'utilisation des données historiques de coûts pour quantifier l'impact d'une amélioration.

Le recours à des jugements d'experts, internes ou externes, pour estimer la valeur d'un bénéfice observé.

2.3.3 Conversion des résultats en valeur monétaire (suite)

Il est également possible de recourir à des bases de données externes pour estimer la valeur ou le coût de certains éléments, afin de déterminer plus précisément l'apport financier de la formation.

Une autre méthode consiste à estimer la valeur des améliorations observées en s'appuyant sur les jugements de différents acteurs de l'organisation :

les participants eux-mêmes ; leurs superviseurs ; la direction générale ; ou encore le service des ressources humaines.

2.3.4 Évaluation des coûts de la formation

Cette étape vise à comptabiliser l'ensemble des dépenses liées à la formation. Elle comprend notamment :

le coût de conception et de développement du programme, idéalement réparti sur toute sa durée de vie ; le coût du matériel pédagogique fourni aux participants ; le coût du formateur, en tenant compte de son temps de préparation et d'animation ; le coût de location des locaux de formation ; les frais de logement, de repas et de déplacement des participants, le cas échéant ; les salaires et avantages sociaux des participants pendant leur temps de formation ; les frais généraux et d'encadrement directement liés au programme ; les coûts liés à l'analyse des besoins et à l'évaluation de la formation.

2.3.5 Calcul du retour sur investissement (ROI)

Cette étape consiste à calculer le rapport bénéfice/coût ou le taux de rendement de l'investissement, en appliquant les formules appropriées présentées précédemment.

La formule de calcul du ROI est la suivante :

ROI = [(Retombées globales de la formation – Coût total de la formation) / Coût total de la formation] x 100 %

2.3.6 Prise en compte des bénéfices intangibles

Certains résultats, bien qu'importants, ne sont pas monétisés. Il s'agit notamment :

de la satisfaction au travail ; de l'amélioration de la collaboration et du travail d'équipe ; des effets positifs sur le climat organisationnel.

Ces bénéfices intangibles doivent néanmoins être intégrés à l'évaluation globale.

2.3.7 Facteurs clés de réussite de l'évaluation financière

Phillips souligne que la réussite de l'évaluation du ROI dépend également de plusieurs conditions essentielles :

- La présence d'une politique claire en matière de formation et de développement axée sur les résultats.
- La disponibilité de procédures et de guides d'application couvrant les différentes étapes du processus d'évaluation.
- Le renforcement des compétences du personnel chargé de l'évaluation .
- La mise en place de stratégies pour obtenir l'engagement des gestionnaires .
- Le développement de mécanismes de soutien technique, notamment pour la création des outils, l'analyse des données et la définition de la stratégie d'évaluation.

La méthode a l'avantage de distinguer les facteurs pouvant influencer les résultats de l'entreprise de ceux qui ont des conséquences suite à l'action formation. Ces éléments peuvent concerner la formation, l'individu ou le milieu professionnel. Donc, la technique permet de distinguer les effets d'autres facteurs que la formation susceptible d'améliorer les performances de l'entreprise. Il s'avère ardu d'évaluer les résultats de la formation pour appliquer la méthode

ROI, afin de mesurer son impact sur la performance de l'organisation. Ainsi, plus récemment, le concept de R.O.I s'est transformé en celui de R.O.E ou retour sur attentes (Return of expectation).

2.3.8 Retour sur investissement

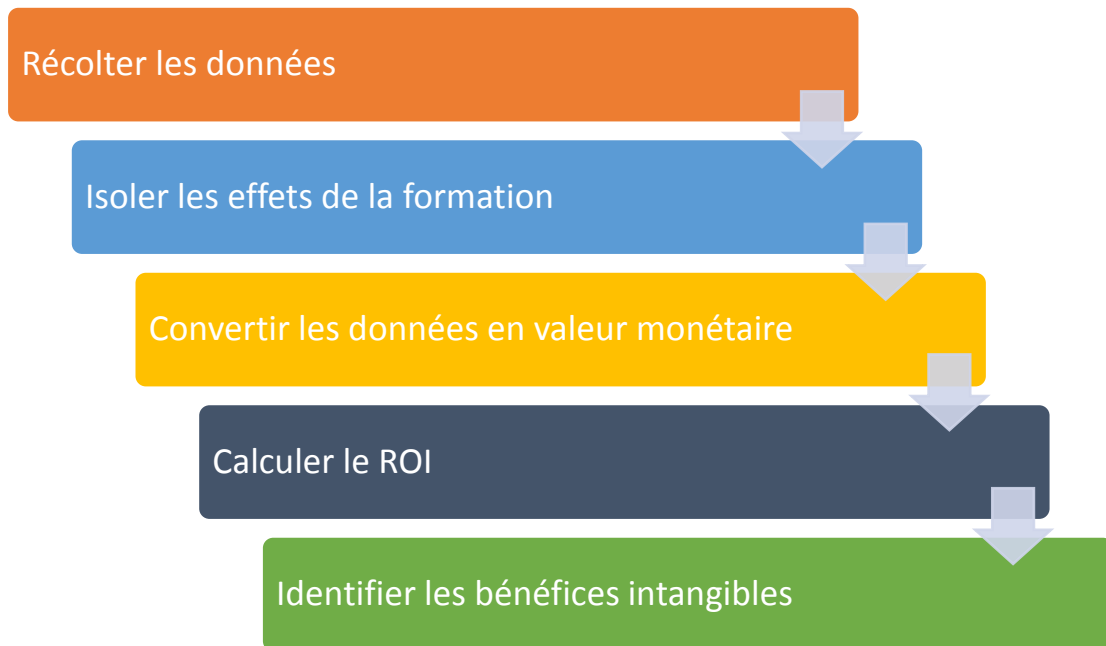
Aujourd'hui, l'investissement formation doit être rentabilisé. Il s'agit de trouver un ratio qui permettra de calculer si les bénéfices et/ou économies réalisés sont supérieurs au coût total de la formation (entendre ici la totalité des coûts : directs et indirects).

Intérêt : dans un cadre de réduction des budgets de formation et d'optimisation des coûts au sein de l'entreprise, il est crucial d'évaluer l'efficacité de la formation et de quantifier son impact. En sa qualité de gestionnaire, le Responsable Formation devrait être en mesure de fournir à la Direction les indicateurs pertinents.

Difficultés : en premier lieu, il n'est pas aisé de déterminer le coût total exact de la formation. Cela est assurément faisable lorsque les résultats de la formation sont quantifiables (en termes de coûts, de volume, etc.). Cependant, que dire lorsqu'il s'agit de formations en développement personnel ou en gestion⁷

J.Phillips, Return on investment in training and performance improvement programs. Butterworth-Heinemann, 2003, Marden, p90.⁷

Figure II- 2: Les étapes de calculer le ROI



Source : Elaboré par moi-même

2.4 Limites des pratiques d'évaluation du rendement financier

- Le calcul du retour sur investissement (ROI) d'une formation comporte de nombreuses contraintes, bien reconnues dans la littérature spécialisée.
- Ce type d'évaluation n'est pas toujours pertinent ni applicable, notamment pour les formations dont les objectifs ne sont pas directement financiers.
- Les indicateurs monétaires ne reflètent pas toujours la véritable valeur ajoutée d'une formation, surtout dans les cas d'effets qualitatifs.

Même lorsque l'évaluation financière est justifiée :

Les méthodes rigoureuses sont souvent coûteuses, complexes et requièrent des compétences rarement disponibles en interne.

Les approches simplifiées sont plus accessibles mais reposent largement sur la subjectivité (jugements d'acteurs, estimations approximatives), ce qui nuit à leur crédibilité.

Cette subjectivité pose un problème important pour convaincre les décideurs qui exigent des preuves solides et quantifiables.

Chapitre II : Mode Et Outil D'évaluation De La Formation

Par conséquent, il est peu fréquent que les entreprises procèdent à une évaluation financière formelle des formations, même si cette pratique pourrait générer des informations pertinentes.

Une approche pragmatique consiste à :

Créer, dès la conception de la formation, un lien explicite entre les systèmes de formation et les objectifs du système de production.

Définir ensemble des objectifs de performance concrets et des indicateurs pertinents (déjà utilisés en gestion opérationnelle).

Prévoir que, si une évaluation financière est requise ultérieurement, les données nécessaires seront déjà disponibles sans coût supplémentaire.

Ce cadre devrait être appliqué à toute formation visant un impact mesurable sur la performance et la rentabilité de l'organisation.

Section 3 : Critères et indicateurs d'évaluation de l'efficacité de la formation

L'évaluation de l'efficacité de la formation repose sur l'identification de critères pertinents et d'indicateurs mesurables. Ces indicateurs peuvent être qualitatifs, traduisant des perceptions ou des comportements, ou quantitatifs, traduisant des résultats observables ou chiffrables. Leur combinaison permet une évaluation plus complète et nuancée, en cohérence avec le modèle de Kirkpatrick (1959), qui reste la référence dominante dans ce domaine (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

3.1 Indicateurs qualitatifs

3.1.1 Satisfaction des participants

La satisfaction constitue le premier niveau d'évaluation du modèle de Kirkpatrick. Elle mesure la perception immédiate des apprenants quant à la qualité de la formation (contenu, formateur, organisation, pertinence). Cet indicateur est essentiel car il influence l'engagement et la motivation à apprendre. Cependant, bien qu'utile pour ajuster les aspects logistiques ou pédagogiques, la satisfaction ne permet pas à elle seule de juger de l'efficacité réelle de la formation.⁸

3.1.2 Engagement des apprenants

L'engagement renvoie à la participation active des apprenants pendant la formation, leur implication cognitive, émotionnelle et comportementale. Il est reconnu comme un prédicteur important de la réussite de l'apprentissage et du transfert des compétences. Les outils qualitatifs tels que les observations, les journaux de bord ou les entretiens permettent d'évaluer ce critère⁹.

3.1.3 Application des compétences sur le terrain

Ce critère correspond au niveau 3 du modèle de Kirkpatrick. Il vise à évaluer si les connaissances acquises sont effectivement mobilisées dans le milieu professionnel. Cette application peut être documentée par des témoignages, des autoévaluations, des entretiens ou des observations. Elle dépend fortement du soutien organisationnel et des conditions de travail.

⁸ R, Bates. A critical analysis of evaluation practice: The Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*, 2004, Savannah, p341–347.

J, Fredricks. A., Blumenfeld, P. C., & Paris, A. H. (2004). School engagement: Potential of the concept, state of the evidence. *Review of Educational Research*, Paris, 2004, p59–109.⁹

3.2 Indicateurs quantitatifs

3.2.1 Productivité

L'un des effets attendus d'une formation efficace est une amélioration de la productivité. Celle-ci peut être mesurée à travers le volume ou la qualité du travail accompli dans un délai donné. Des outils de mesure comme les indicateurs de rendement ou les tableaux de bord peuvent objectiver ces gains. Il est toutefois crucial d'isoler l'effet spécifique de la formation dans un environnement où plusieurs facteurs peuvent influencer sur la productivité.

3.2.2 Performance financière

Les formations peuvent aussi générer des impacts économiques, en réduisant les coûts d'erreurs, en améliorant la qualité, ou en augmentant les revenus. L'analyse financière peut inclure des comparaisons avant/après sur des indicateurs clés (tels que le chiffre d'affaires, les marges, les économies réalisées), à condition que les effets soient plausiblement attribuables à la formation.¹⁰

3.2.3 Retour sur investissement (ROI)

Le ROI représente la mesure la plus directe de la rentabilité d'une formation. Il est calculé en comparant les bénéfices financiers issus de la formation aux coûts engagés. Bien qu'utile pour convaincre les décideurs, le calcul du ROI est souvent complexe et repose sur des hypothèses délicates à valider¹¹. De plus, il est rarement pertinent pour toutes les formations, notamment celles visant des effets non financiers.

¹⁰ F.Schmidt, The economic value of job performance: History, recent developments, and future research. *Industrial and Organizational Psychology*, 2007, p 3–30

¹¹ J.Phillips, & R.Stone, How to measure training results: A practical guide to tracking the six key indicators. McGraw-Hill, 1998, p93.

Conclusion du chapitre

L'évaluation de l'efficacité de la formation constitue un levier stratégique essentiel pour les organisations souhaitant optimiser leurs investissements en capital humain. Au-delà d'une simple exigence administrative, elle permet de vérifier la pertinence, la qualité et les retombées concrètes des actions de formation tant pour l'entreprise que pour les salariés. En ce sens, elle s'inscrit dans une logique d'amélioration continue et de prise de décision éclairée.

Les modèles d'évaluation développés depuis plusieurs décennies – notamment celui de Kirkpatrick, complété par d'autres approches comme le modèle de Phillips (ROI) offrent des cadres structurés pour appréhender les effets de la formation à différents niveaux : satisfaction, apprentissages, comportements et résultats. Ces modèles soulignent l'importance d'une évaluation multidimensionnelle, articulée autour d'indicateurs qualitatifs (comme la satisfaction, l'engagement ou l'application des compétences) et d'indicateurs quantitatifs (tels que la productivité, la performance financière ou le retour sur investissement).

Cependant, il apparaît indispensable de dépasser une approche strictement centrée sur les résultats chiffrés pour intégrer les dimensions subjectives, contextuelles et évolutives de la formation. Une évaluation efficace ne se limite pas à mesurer, elle doit également accompagner les dynamiques d'apprentissage, favoriser l'appropriation des savoirs et renforcer le lien entre formation, performance et développement organisationnel. Ainsi, la prise en compte conjointe des attentes des parties prenantes, des contraintes du milieu de travail et des finalités de la formation s'avère fondamentale pour donner tout son sens à l'évaluation

**CHAPITRE III : L'ÉVALUATION
DE LA FORMATION AU SEIN DE
LA BTPH HASNAOUI**

Section 1 : La formation au sein de la BTPH HASNAOUI

1.1 la présentation de l'entreprise

Présentation du GROUPE HASNAOUI

Crée en 1974, le Groupe des Sociétés HASNAOUI (GSH) est devenu aujourd'hui un leader incontestable du marché Algérien dans les secteurs de la construction et l'agriculture, un positionnement acquis grâce à une culture entrepreneuriale fondée sur un esprit d'innovation continue, de qualité et de rigueur.

Pour répondre à une forte demande du marché, GSH dispose d'importantes capacités de réalisation et de production, parfaitement intégrées à ses métiers de base en reposant sur une stratégie axée sur le développement de partenariats internationaux, ce qui lui a permis au fil des années d'acquérir un savoir-faire. Savoir-faire qui lui donne cette possibilité unique en Algérie d'intégrer continuellement des nouveaux systèmes et processus faisant appel aux technologies les plus avancées.

GSH rassemble plus de 18 entreprises opérant dans trois principaux pôles : construction, agriculture et services. Il emploie aujourd'hui plus de 3000 collaborateurs répartis à travers le pays, avec une politique des ressources humaines s'appuyant sur un ensemble de valeurs partagées qui convergent vers le développement des compétences.

L'ambition du Groupe est de construire le bien-être et bâtir la convivialité immobilière. Ce qui lui a permis de gagner en performance et en notoriété, c'est probablement parce qu'en toile de fond de son action entrepreneuriale se dessine toujours, sa volonté de laisser une empreinte de qualité et un engagement à œuvrer à la prospérité du pays.

Le Groupe des Sociétés HASNAOUI, tout en tenant ses promesses pour consolider son cœur de métier qu'est la promotion immobilière, s'attèle également à diversifier ses activités et contribuer plus efficacement à l'économie nationale. Une contribution qui appelle à plus de responsabilités, elle implique une intervention qualitative ayant recours aux technologies de pointe.

Le GSH par les chiffres

-3 000 employés

-18 entreprises, dont 10 en partenariat avec des sociétés européennes

CHAPITRE III : l'évaluation de la formation au sein de la BTPH HASNAOUI

-60 hectares d'installations industrielles de production

-40 000 logements individuels et collectifs construits

-250 infrastructures publiques livrées

Certification ISO :

-ISO 9001 certifications entreprise

-ISO 14001 certifications groupe

1.1.1 Les filiales du groupe HASNAOUI

Domaine de l'habitat et de l'urbanisme : Le groupe a développé la production et la réalisation dans le domaine de la construction, des travaux publics et des canaux

Tableau III - 1Fishe des filiales du groupe Hasnaoui

La filiale	Les activités
HB Hasnaoui Ibrahim	<ul style="list-style-type: none">- Réalisation.- Travaux de canalisations et d'assainissement.- Promotion immobilière.- Routes et divers réseaux.
SARL BTPH Hasnaoui	<ul style="list-style-type: none">- Production et commercialisation de matériaux de construction, notamment : ciment prêt à l'emploi et matériaux manufacturés (portes).
SARL SECH Pierre	<ul style="list-style-type: none">- Production de pierres de construction de toutes tailles et de sable filtré.- L'entreprise dispose d'une station de concassage d'une capacité de 1 m2 par heure.- Les pierres extraites sont de haute qualité, ce qui permet la production de ciment de qualité.

CHAPITRE III : l'évaluation de la formation au sein de la BTPH HASNAOUI

SARL Menuiserie de précision MDM	- Fabrication de tous types de panneaux utilisés dans la construction tels que portes, fenêtres et cadres de fenêtres de toutes sortes.

Source : Elaboré par moi-même

1.1.2 Historique du BTPH

La Fondation Hasnaoui est active dans le domaine de la construction depuis 1974 avec un capital de 1 336 180,00 DZD, son premier lancement a été avec plus de 5 000 maisons afin de réduire la crise du logement et de donner un nouveau visage aux institutions privées de la wilaya de Sidi Bel Abbès et de sa banlieue à travers la mise en place de nombreux dispositifs et matériaux spécialisés dans le domaine de la construction, ainsi elle a été appelée 'Bâtiments et Travaux Publique

et Hydraulique '

Elle a connu plusieurs développements qui ont conduit à une augmentation de son activité et à l'intensification de ses réalisations, compensant et relançant ainsi l'économie nationale.

En 1974, son activité principale est la construction de logements sociaux, en s'appuyant dans une large mesure sur des financements extérieurs (importation de matériaux liés à la construction).

- Construction d'un centre de formation professionnelle.
- Achèvement de 369 maisons.
- Construction d'une école de formation paramédicale

Au cours de l'année 1983 : ils ont passés d'un établissement de travaux publics pour la construction à un groupement de maîtres d'ouvrage Hasnaoui, après avoir obtenu de grands succès dans le domaine de la construction, et en raison de la grande pression qui s'exerce sur l'institution, il est devenu nécessaire de créer des unités et des unités auxiliaires pour celle-ci, et l'activité de chacune était complémentaire à l'autre, c'est pourquoi elle a été appelée « Groupe Hasnaoui ».

1.1.3 Fiche technique de l'entreprise

Tableau III - 2: fiche technique de l'entreprise.

<i>Raison sociale</i>	<i>BTPH HASNAOUI</i>
<i>Statut juridique</i>	<i>SARL</i>
<i>Activité</i>	Réalisation Production BPE
<i>Date de création</i>	1974
<i>Adresse</i>	<i>Voix A zone industrielle SBA</i>
<i>Fax</i>	048770317
<i>Capacité de production</i>	2 000 logements par an
<i>Effective globale</i>	1869

Source : Elaboré par moi-même

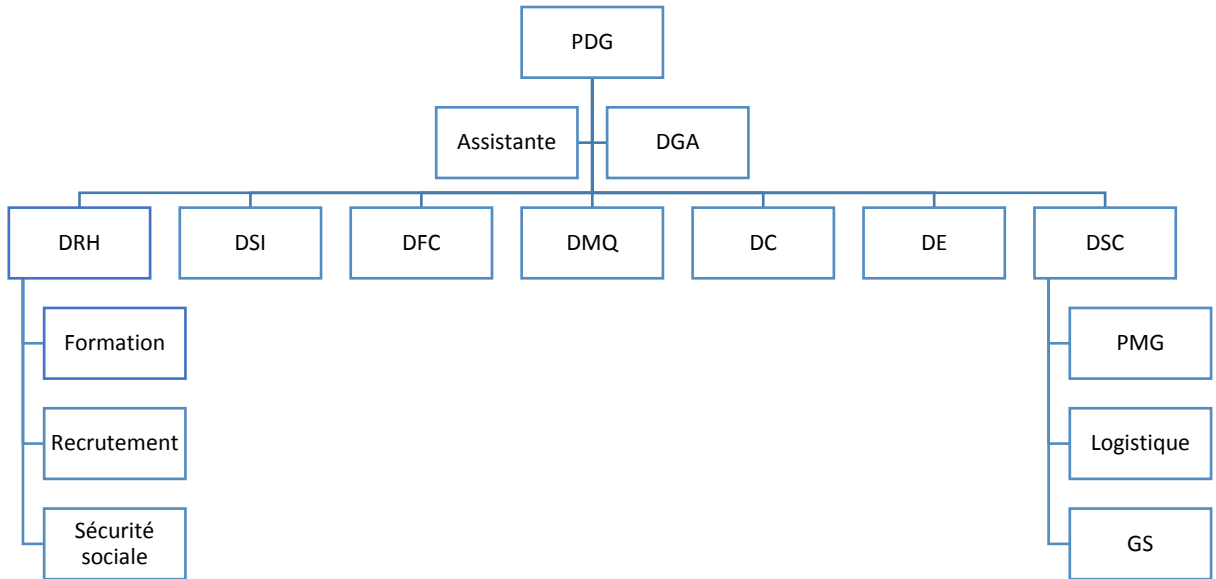
1.1.4 Logo

Figure III- 1: logo de BTPH HASNAOUI



1.1.5 Organigramme

Figure III- 2: Organigramme de la BTPH.



La Direction Ressources Humaines :

La Direction Ressources Humaines a pour missions essentielles :

- Engager et piloter la mise en place de la politique, des systèmes, procédures et règles de gestion et de maîtrise de l'ensemble des activités de sa structure.
- Assurer la gestion efficace :
 - De l'ensemble des processus RH.
 - De l'organisation administrative.
 - De la mise à disposition et de la rentabilité des ressources Humaines
- Participer à l'élaboration des projets RH et veiller à leur mise en application.
- Veiller à la bonne gestion administrative du personnel de la filiale en conformité avec la législation (sécurisation sur le plan juridique l'ensemble des actions GRH).
- Piloter la négociation et la concrétisation des dossiers dépendant de son périmètre avec les partenaires externes

- Assurer la gestion des Ressources Humaines

La Direction Ressources Humaines est organisée comme suit :

Département Ressource humain.

Département Recrutement.

Département Formation et apprentissage.

Département Sécurité sociale.

Département Formation et apprentissage :

Le département Formation est chargé de :

- L'analyse des besoins du et l'élaboration et/ou la consolidation des plans annuels et pluriannuels de formation correspondants.
- La coordination et le suivi des actions de formation du personnel.
- L'élaboration des bilans périodiques de la formation et l'évaluation des résultats.
- L'orientation et le suivi des stagiaires provenant des secteurs de formation et
- Le maintien de relations d'échanges avec ces derniers.
- L'élaboration et la tenue à jour des statistiques en matière de formation.
- Le pilotage et l'évaluation des actions de formation.
- L'organisation de journées d'études et/ou ateliers d'application ayant un
- Intérêt pour les activités de la filiale.

1.2 Procédure de Formation

Cette procédure a pour but de décrire les étapes de mise en œuvre du processus formation pour l'ensemble des filiales du Groupe des Sociétés HASNAOUI.

La présente procédure s'applique à toutes les formations auxquelles participent les employés du Groupe et décrit les modalités de planification, de réalisation d'évaluation et d'amélioration desdites formations.

CHAPITRE III : l'évaluation de la formation au sein de la BTPH HASNAOUI

La NTPH HASNAOUI suit les normes suivantes :

- Norme ISO 9001 version 2015, Systèmes de management de la qualité.
- Norme ISO 45001 version 2018, Systèmes de management de la santé et sécurité au travail.
- Norme ISO 14001 version 2015, Systèmes de management de l'environnement.
- Norme ISO 21000 version 2018, Organismes d'éducation/formation - Systèmes de management des organismes d'éducation/formation.
- L'ensemble des Responsables de gestion des Ressources Humaines sont chargés de l'application de la présente procédure.
- Le responsable des Ressources humaines Groupe est chargé de la tenue à jour du contenu de la présente procédure.
- Les responsables de structures sont tenus de consolider les besoins en formation.

1.2.1 Gestion de la formation :

1.2.1.1 Identification du besoin en formation et planification :

Figure III- 3: Identification des besoins dans la BTPH HSNAOUI

Responsable	Action
Direction des Ressources Humaines Groupe	Recenser les besoins en formation par email en transmettant un courrier aux responsables de structures en interne ainsi qu'à l'ensemble des responsables Ressources Humaines des filiales pour l'identification des besoins en formation en joignant le canevas, aussi disponible sur GEDISO (Voir Annexe 01). N.B : le responsable des Ressources Humaines peut recueillir lors de ses prospections des programmes ou catalogues de formation susceptibles de répondre aux besoins des activités de la société, en vue de constituer une base de données de thématiques de formation.
Responsables des Ressources Humaines des filiales	Communiquer le canevas aux Directeurs/Responsables de structure de la filiale.

CHAPITRE III : l'évaluation de la formation au sein de la BTPH HASNAOUI

<p>Directeurs/ structures</p> <p>Responsables</p>	<p>Identifier et renseigner les besoins en formation et les transmettre à la structure de gestion de la ressource humaine. Les besoins peuvent découler des :</p> <p><u>Objectifs annuels du processus</u> :</p> <p>Les structures expriment des besoins pour acquérir des connaissances et compétences à la réalisation.</p> <p><u>Résultats des évaluations des compétences</u> : L'exploitation des fiches d'évaluation des compétences par les responsables peut amener à identifier des besoins en action de formation.</p> <p>N.B 1 : le responsable des Ressources Humaines peut aussi en concertation avec les responsables concernés, proposer des actions de formation à l'issue de l'exploitation des fiches d'évaluation des compétences.</p> <p>N.B 2 : les besoins pour l'année N+1 doivent être formalisés durant la première semaine du mois d'octobre de l'année N.</p>
<p>Responsables des Ressources Humaines</p>	<p>Présenter le plan de formation (Voir Annexe 01) au Directeur Général Filiale-pour validation. Communiquer le plan de formation annuel validé par la Direction Générale à la Direction des Ressources Humaines groupe au plus tard la 1 ère semaine du mois de novembre de l'année N.</p>
<p>Direction des Ressources Humaines/ Responsables centraux de la GSH.</p>	<p>La Direction des Ressources Humaines Groupe procède au consolidé de l'ensemble des plans de formation des différentes Sociétés durant la seconde semaine du mois Novembre de l'année N.</p>

CHAPITRE III : l'évaluation de la formation au sein de la BTPH HASNAOUI

	Valider et prioriser les besoins avec les différents responsables centraux de la GSH.
Direction des Ressources Humaines [Responsable des Ressources Humaines	Communiquer le "plan de formation groupe" annuel approuvé par la GSH au Phare (Voir Annexe 02) au plus tard la 2 ^{ème} semaine de Novembre. Organiser la planification des actions de formation et leur suivi.

Source : Document interne de l'entreprise

N.B 01 Tout au long de l'année, l'ensemble des employés du Groupe des sociétés HASNAOUI ont la possibilité d'exprimer leur besoin en formation via le formulaire disponible sur GEDISO (voir Annexe 02).

N.B. 02 Suivant le prix de la formation, le bénéficiaire de formation se verra dans l'obligation de signer un engagement de fidélité (Voir Annexe 03).

1.2.1.2 Réalisation des formations :

Tableau III - 3: Réalisation de formation dans la BTPH HASNAOUI

Responsable	Action
Institut de formation Le PHARE	Communiquer les plannings de formation mensuels/trimestriels au moins dix (10) jours avant la date prévue de la première formation citée sur le planning.
Responsables des Ressources Humaines/Directeurs/ Responsables de structures	Lancer les inscriptions en formation en collaboration avec la structure concernée (communication des intitulés de formation, dates prévues, volume horaire et emplois du temps ainsi que la population ciblée) dès réception du planning de formation-Groupe-validé.
La Direction des Ressources Humaines Groupe	Relancer les inscriptions au niveau de l'ensemble des filiales du Groupe dans le cas de non-atteinte d'un nombre minimal de

CHAPITRE III : l'évaluation de la formation au sein de la BTPH HASNAOUI

	<p>quinze (15) participants en moyenne par formation.</p> <p>N.B. cette action n'est pas applicable aux formations techniques qui ne nécessitent pas un nombre précis de participants pour être lancer.</p>
Responsables des Ressources Humaines	<p>Vérifier la disponibilité des inscrits au moins dix (10) jours avant la date prévue de la formation.</p> <p>La confirmation/l'annulation d'une inscription doit se faire au moins sept (07) jours avant la date prévue de la formation.</p>
Institut de formation Le PHARE	<p>La décision d'annulation d'une formation par Le PHARE doit être communiquée à l'ensemble des Responsables des Ressources Humaines et des inscrits concernés au moins trois (03) jours avant la date prévue de la formation.</p>

Source : Elaboré par moi-même

1.2.1.3 Évaluation de l'efficacité des formations :

- Réaliser une évaluation à chaud (Voir Annexe 04) concernant le déroulement de la formation auprès des personnes formées.
- Évaluer l'efficacité de la formation à froid (Voir Annexe 05) en collaboration avec les responsables fonctionnels des personnes formées pour évaluer l'atteinte des objectifs de la formation.

N.B : l'évaluation concerne la mise en application des acquis de la formation en situation de travail.

- Réaliser semestriellement la synthèse de l'efficacité de la formation (Voir Annexe 06).
Cette synthèse doit exposer :
- Le taux de formations réalisées par rapport à celle planifiées ; Le taux de participation des apprenants ; Le consolidé des évaluations à froid.

CHAPITRE III : l'évaluation de la formation au sein de la BTPH HASNAOUI

- Consolider et présenter un bilan annuel des résultats d'évaluation de l'efficacité des formations suivants les synthèses semestrielles et le soumettre à la Direction Générale et à la Direction des Ressources Humaines du Groupe en proposant d'éventuelles propositions d'amélioration ou actions correctives sur le volet plan d'action (Voir Annexe 06).

Cette synthèse doit être établie la dernière semaine du mois de Juillet de l'année N, et la dernière semaine du mois de Janvier de l'année N+1.

1.2.1.4 Méthodes d'évaluation suite à une action de formation :

1.2.1.4.1 Evaluation à chaud :

Les évaluations à chaud sont réalisées immédiatement suite à la participation à une formation quel que soit sa durée. Le document est joint au dossier administratif de l'employé.

1.2.1.4.2 Evaluation à froid :

Les évaluations à froid se font suivant le type de la formation dont l'employé a bénéficié

Tableau III - 4: Type d'évaluation à froid au sein de la BTPH HASNAOUI

Type de formation	Type d'évaluation à froid	Délai pour réalisation de l'évaluation
Formation de courte durée	Évaluation à froid	Trois (03) mois après la réalisation de la formation
Formation de moyenne durée	Évaluation à froid	Six (06) mois après la réalisation de la formation
Formation de longue durée	Évaluation à froid Évaluation à 180 °	1. Six (06) mois après la réalisation de la formation 2. Un (01) an après la réalisation de la formation

Source : Elaboré par moi-même

1.2.1.4.3 Evaluation à 180 °

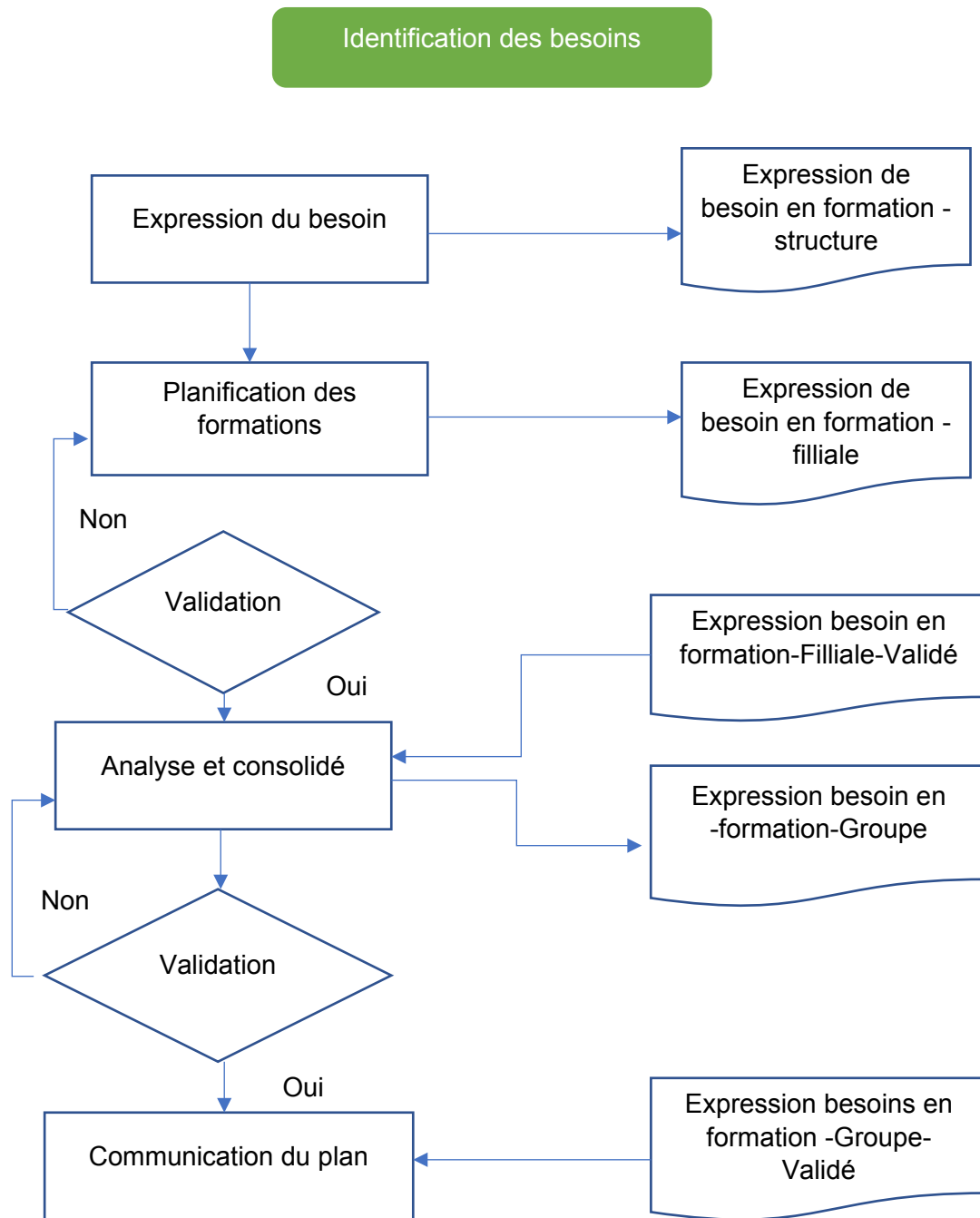
-Évaluation réalisée par l'équipe de travail (Voir Annexe 07) .

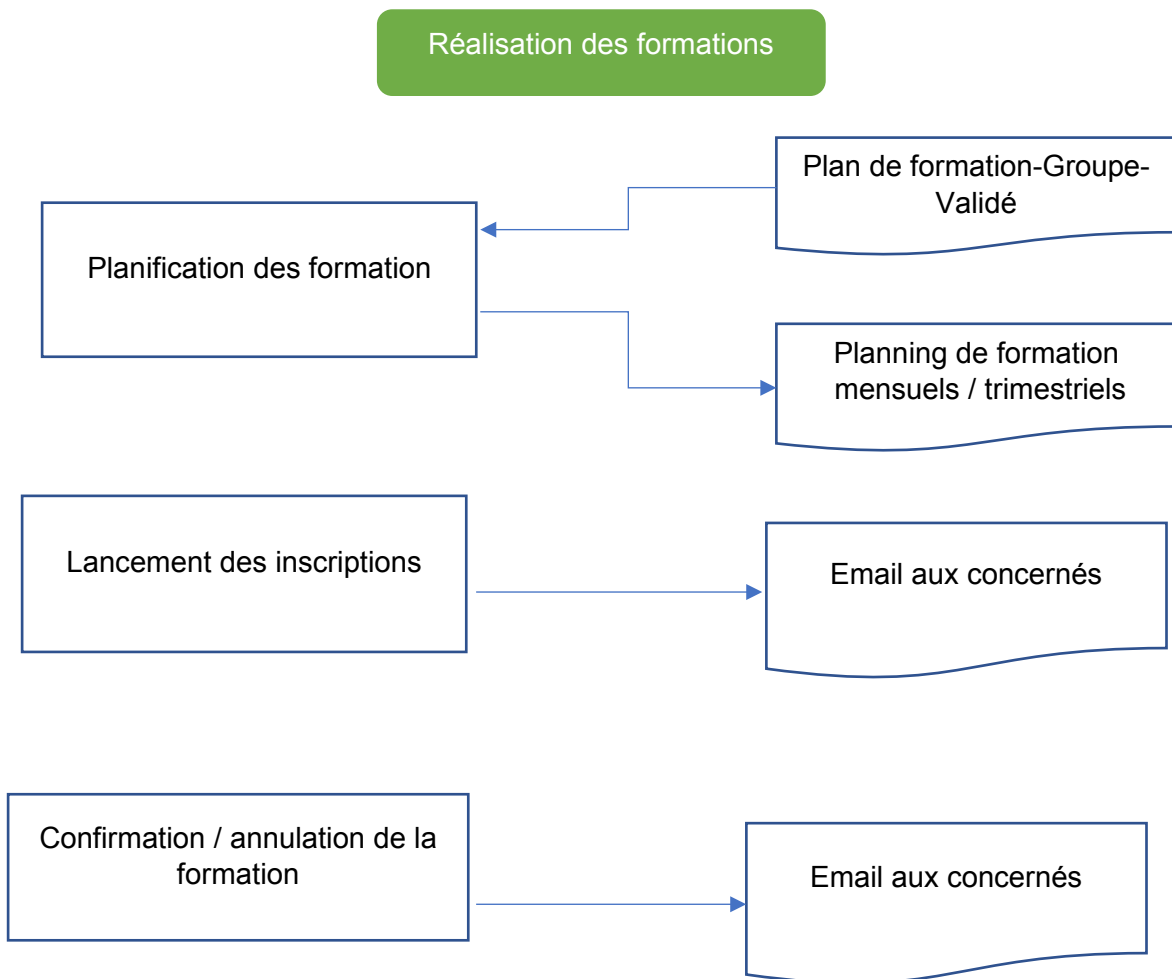
-Évaluation réalisée par le responsable hiérarchique (Voir Annexe 08).

1.2.1.4.4 Amélioration du processus de formation :

Suite à la réalisation du bilan annuel de la formation, regroupant les résultats des deux synthèses, un plan d'action est mis en place pour améliorer le processus de formation (Voir Annexe 06)

1.2.1.5 Logigramme





Section 2 : Le cadre méthodologique :

Pour mieux connaître l'avis du personnel de la BTPH Hasnaoui sur l'efficacité de la formation dans le développement de leurs compétences, nous avons mené une enquête au siège de la BTPH situé à Sidi bel abbés .

2.1 Objectifs de l'enquête :

Notre enquête vise les objectifs suivants :

- Avoir l'avis du personnel sur les conditions du déroulement d'une action de formation d'une manière générale.
- Déterminer l'importance de la formation dans le développement de leurs compétences et notamment sur leurs savoirs, savoir-faire et comportement.
- Déterminer le niveau de satisfaction du personnel à l'issue de la formation.
- Déterminer la satisfaction des responsables de leurs équipes après la formation.

2.1.1 Choix de l'échantillon :

Vu les contraintes géographiques liées à la dispersion des employés de la BTPH HASNAOUI et le manque de moyens à la disposition dans cette modeste recherche, nous avons choisir un échantillon de 150 personnes sur une population de 450 agents formés et cela seulement au niveau du siège de la BTPH à Sidi Bel abbés .

Il ressort de notre opération que seulement 135 questionnaires ont été renseignés en raison de :

- 10 questionnaires ont été annulés, vu le manque de réponses ;
- 5 questionnaires n'ont pas été récupérés vu que les personnes sont parties en mission et cela avant de les avoir renseignés.

2.1.2 Architecture du questionnaire :

Le contenu de notre questionnaire se présente comme suit :

2.1.2.1 Une présentation :

Elle s'avère indispensable pour instaurer un climat de confiance avec l'interrogé ; il était donc pertinent de nous présenter ainsi que de présenter l'objet de notre étude.

2.1.2.2 Les questions :

Le questionnaire comporte :

- Des questions fermées : ou l'interrogé devait choisir une réponse parmi celles proposées .
- Des questions semi-ouvertes : ou l'interrogé pouvait choisir une réponse parmi celles données ou en proposer d'autres .

Toutes ces questions portent sur :

- Les conditions du déroulement de l'action de formation ;
- L'impact de la formation sur le développement des compétences à l'issue de la formation .
- Le niveau de satisfaction à l'issue de la formation.
- A la fin du questionnaire, une fiche signalétique destinée à recueillir des informations sociodémographiques.

2.1.2.3 Test du questionnaire :

Au préalable, un test a été effectué sur 15 personnes dans le but de vérifier :

- Si les questions étaient bien comprises.
- Si les termes utilisés sont assimilables.
- S'il y a une cohérence dans l'enchaînement des questions posées.

Après ce test, on a apporté quelques corrections afin que le questionnaire soit parfaitement compréhensible.

2.1.2.4 Déroulement de l'enquête :

L'enquête s'est étalée sur une période de 15 jours soit du 06/03/2025 au 24/03/2025.

Chaque jour pendant deux semaines, nous avons distribué des questionnaires avec l'aide de 2 personnes.

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

2.2 Analyse critique l'efficacité de la formation de l'entreprise

- Nous avons élaboré notre enquête sur le modèle d'évaluation de la formation de Dr Donald Kirk Patrick.

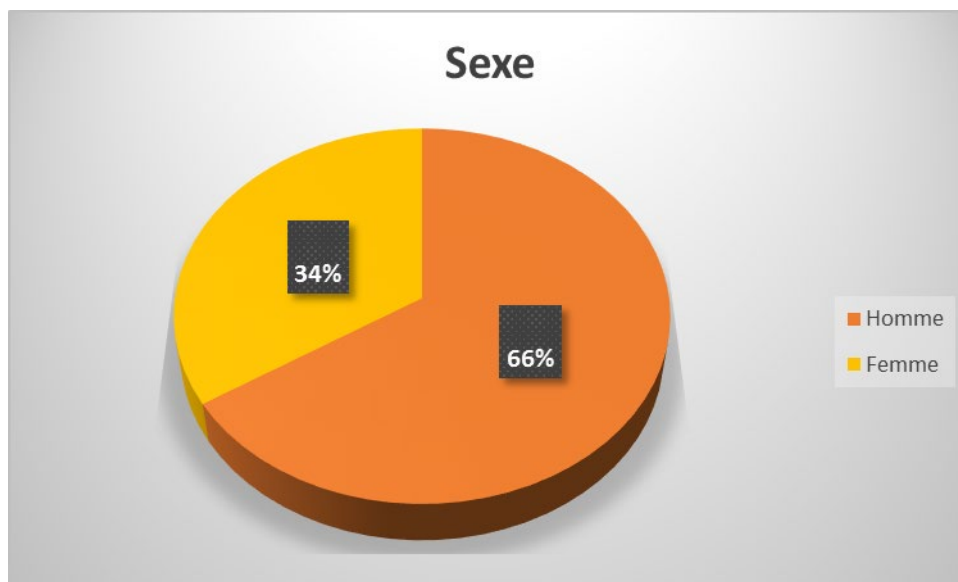
Q01 : Quel est votre sexe ?

Tableau III - 5: La composition de l'échantillon selon le sexe. SPSS

	Effectifs	Pourcentage
Femme	89	65.93%
Homme	46	34.07%
Total	135	100%

Source : Elaboré par moi-même

Figure III- 4: répartition selon le sexe



Source : Elaboré par moi-même

Ce paramètre vise à analyser la composition du personnel au sein de l'entreprise. Les résultats de notre enquête révèlent que la majorité des employés sont de sexe masculin, représentant 66% de l'effectif, contre 34% pour les femmes.

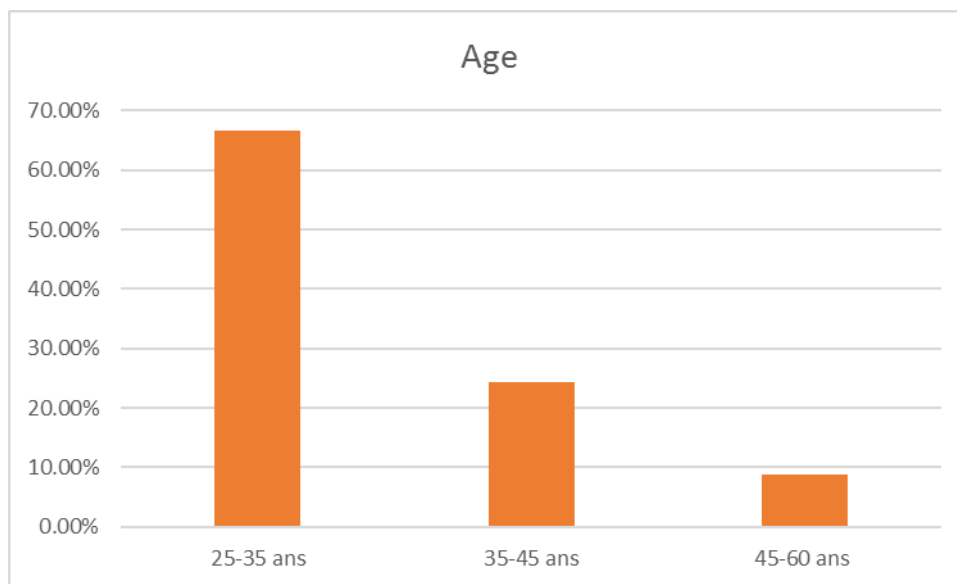
Q02 : Quel est votre âge ?

Tableau III - 6: Répartition des employés par âge.

	Effectifs	Pourcentage
25-35 ans	90	66.6%
35-45 ans	33	24.4%
45-60 ans	12	8.88%
Totale	135	100%

Source : Elaboré par moi-même

Figure III- 5: Répartition des enquêtés par âge



Source : Elaboré par moi-même

Notre échantillon d'étude est caractérisé par trois catégories d'âge :

La première tranche d'âge de 25 -35 ans représente les deux tiers des enquêtés avec 66.6 %, la deuxième tranche d'âge de 35 -45 ans représente un taux 24.4%, on voit qu'il y a une divergence entre les deux tranches, ce qui signifie que l'entreprise s'intéresse plus à la catégorie des jeunes, et enfin la dernière catégorie est 45-60 ans de l'ordre 8.88%.

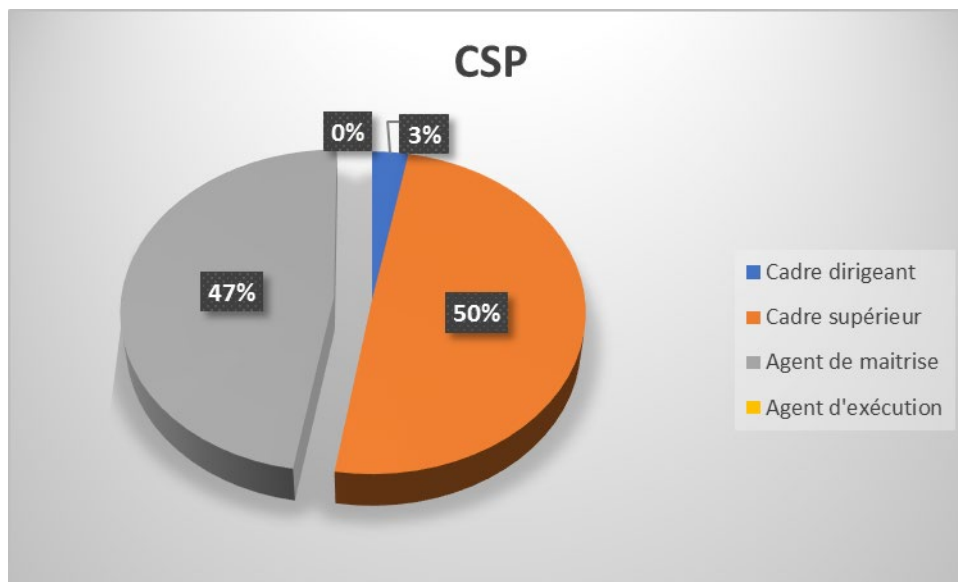
Q03 : Quel est votre Catégorie Socioprofessionnelles ?

Tableau III - 7: évolution de l'effectif. SPSS

	Effectifs	Pourcentage
Cadre dirigeant	4	2.96%
Cadre supérieur	67	49.63%
Agent de maitrise	64	47.41%
Agent d'exécution	0	0%
Totale	135	100%

Source : Elaboré par moi-même

Figure III- 6: schéma représentatif de la catégorie socioprofessionnelle



Source : Elaboré par moi-même

Suivant les résultats obtenus de notre enquête, nous avons constaté que la moitié qui répondre à nous questionnaires sont des cadres supérieurs avec un taux 49.63% et 47.41 % sont des agents de maitrises. Ce qui montre que l'entreprise investit dans ces cadre supérieur et aussi dans ses agents de maitrises .

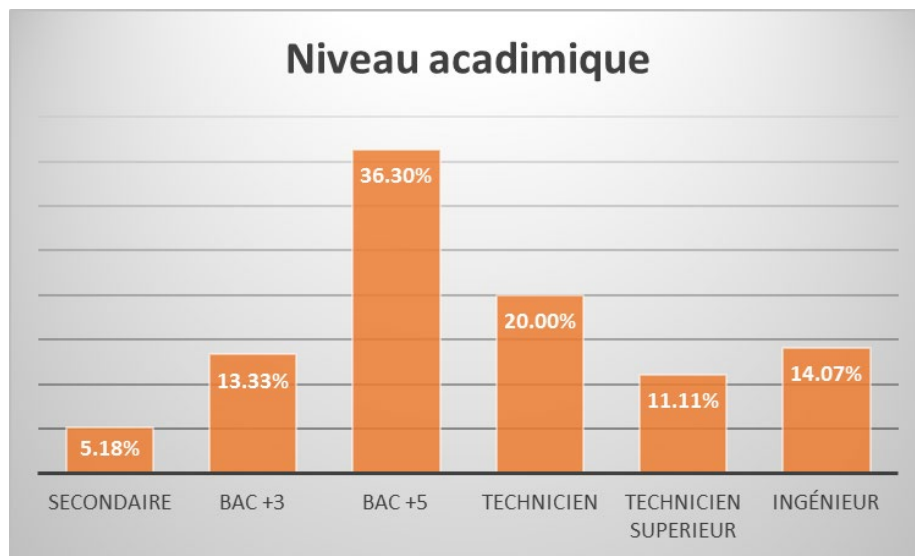
Q04 : Quel est votre niveau académique ?

Tableau III - 8: Répartition selon le niveau académique.-SPSS

	Effectifs	pourcentage
Secondaire	7	5.19%
Bac +3	18	13.33%
Bac +5	49	36.3%
Technicien	27	20%
Technicien supérieur	15	11.11%
Ingénieur	19	14.07%
Totale	135	100%

Source : Elaboré par moi-même

Figure III- 7: Répartition selon le niveau académique



Source : Elaboré par moi-même

D'après les résultats obtenus. Nous avons remarqué que la majorité de travailleurs de l'entreprise ont un haut niveau d'instruction soit techniciens et universitaires suivant des taux (36.3% bac+5) ; (20% technicien), les pourcentages sont énumérés comme suite : On a (14.07%) sont des ingénieurs et (13.33%) ont un niveau universitaire bac+3, suivi par technicien supérieurs qui estime à un taux égal à 11.11%. Enfin la catégorie la plus basse est le niveau secondaire avec un pourcentage 4%.

CHAPITRE III : l'évaluation de la formation au sein de la BTPH HASNAOUI

Ensuite nous constatons que l'entreprise cherche toujours à améliorer son capital humain en embauchant des employés ayant un certain niveau de connaissances et de compétences, et qui peut élever le niveau de l'entreprise et être capable de mettre en œuvre ses stratégies.

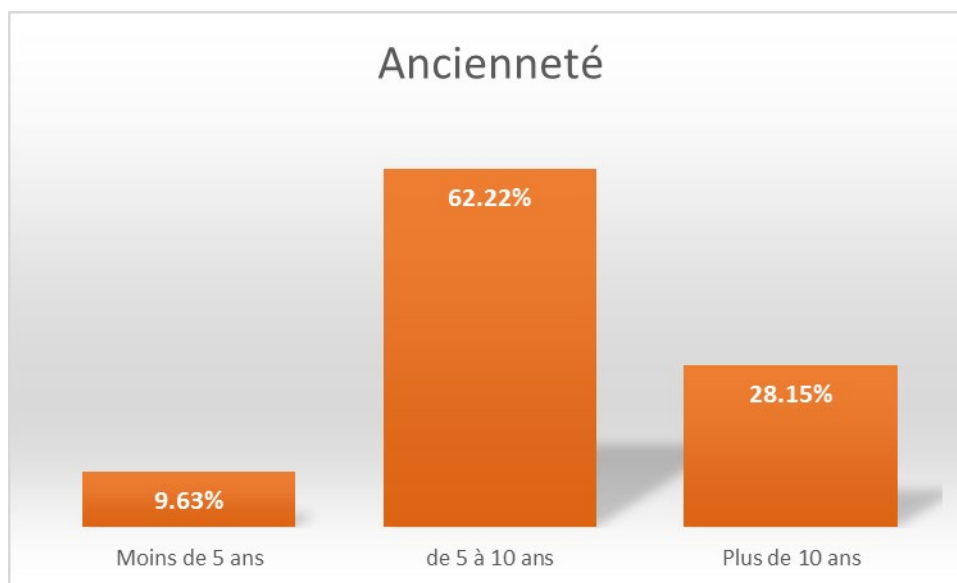
Q05 : Combien d'année vous- avez travaillé au sien de la BTPH ?

Tableau III - 9: Répartition selon l'ancienneté .SPSS

	Effectifs	Pourcentage
Moins de 5 ans	13	9.629%
5 ans à 10 ans	84	62.22%
Plus de 10 ans	38	28.15%
Totale	135	100%

Source : Elaboré par moi-même

Figure III- 8: répartition par l'ancienneté au travail



Source : Elaboré par moi-même

Nous constatons que 90.37% des travailleurs représente plus de 4 ans ancienneté (62.22% d'ancienneté entre 5 et 10 ans, 28.15% avec plus de 10 ans l'ancienneté), ce qui explique que les salariés connaissent bien leur entreprise et sa culture. Ainsi que sa culture et ses méthodes de travail est 9.63% de la population de l'échantillons ont Moins de 5 ans d'ancienneté. Mais cela ne les empêche pas qu'ils sont en train d'intégrer la vie quotidienne de l'entreprise.

- L'entreprise doit prendre en compte le segment (plus de 10 ans d'ancienneté) en vue de préparer la relève c'est donc en prévision de la retraite, avec un plan de formation prévisionnel.

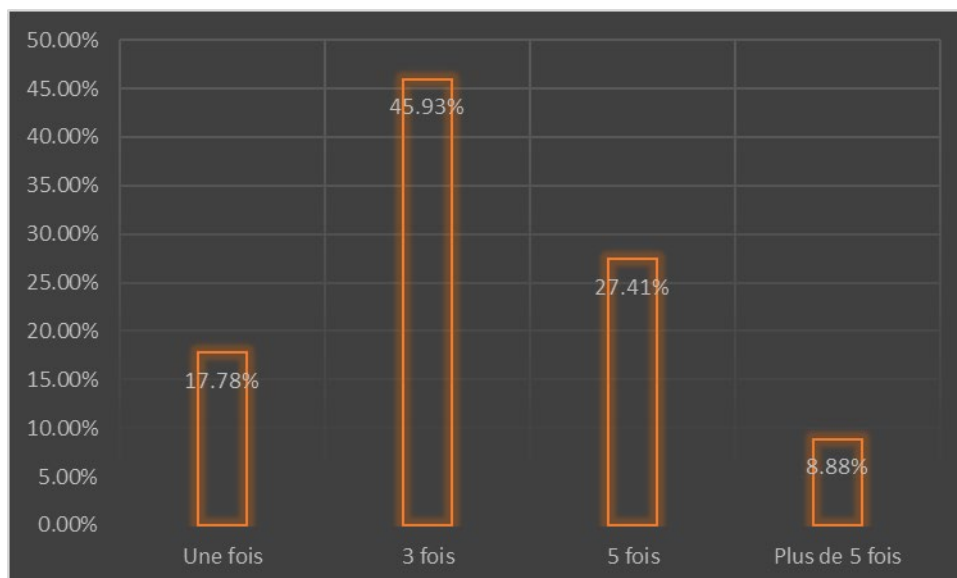
Q06 : Combien de formation vous-avez fait au niveau de la BTPH?

Tableau III - 10: Répartition de l'échantillon selon le nombre de formation bénéficié. SPSS

	Effectifs	Pourcentage
Une fois	24	17.78%
3 fois	62	45.93%
5 fois	37	27.41%
Plus de 5 fois	12	8.88%
Totale	135	100%

Source : Elaboré par moi-même

Figure III- 9: Répartition de l'échantillon selon le nombre de formation bénéficié



Source : Elaboré par moi-même

Les résultats obtenus nous ont démontré que le nombre d'effectifs de l'échantillon ayant

Bénéficié de plus de 3 formations forme un taux de 45.93 % de la population, 27.41% ont bénéficié de 5 formations. Le nombre de formation peut être expliqué par l'ancienneté de la personne au sein de l'entreprise ainsi qu'au type de travail qu'elle exerce. En revanche, 17.78% ont bénéficié d'une seule formation seulement.

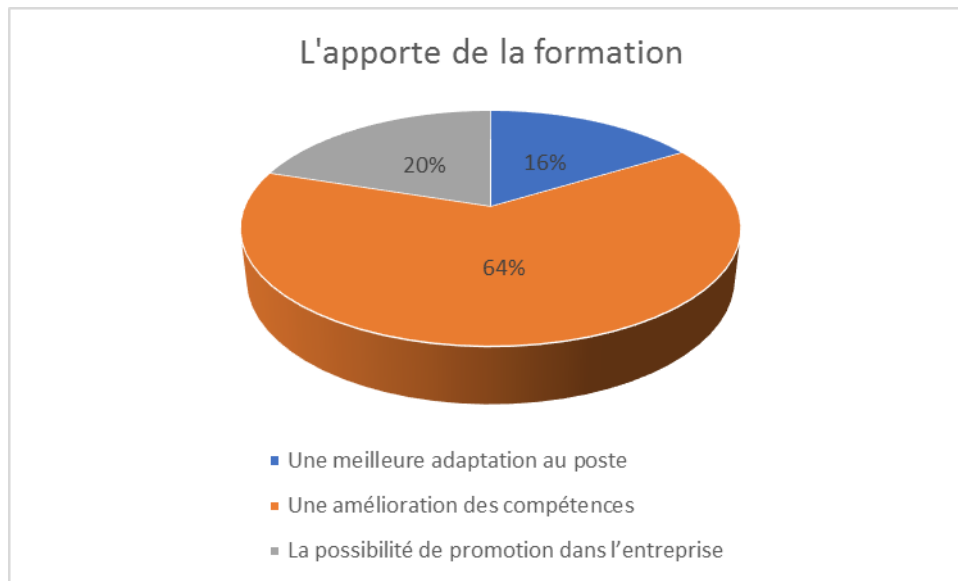
Q7 : Qu'attendez –vous de la formation ?

Tableau III - 11: Répartition de l'échantillon selon l'apport de la formation

	Effectif	Pourcentage
Une meilleure adaptation au poste	22	16.3%
Une amelioration des compétences	86	63.7%
La possibilité de promotion dans l'entreprise	27	20%
Total	135	100%

Source : Elaboré par moi-même

Figure III- 10: Répartition de l'échantillon selon l'apport de la formation



Source : Elaboré par moi-même

D'après ces résultats, on note que 63.7% des répondants ont confirmé que la formation répond à leur besoin d'amélioration de ses compétences, 20% la possibilité de promotion et 16.3% pour une meilleure adaptation au poste. En conclusion, la formation renforce les facteurs de développement.

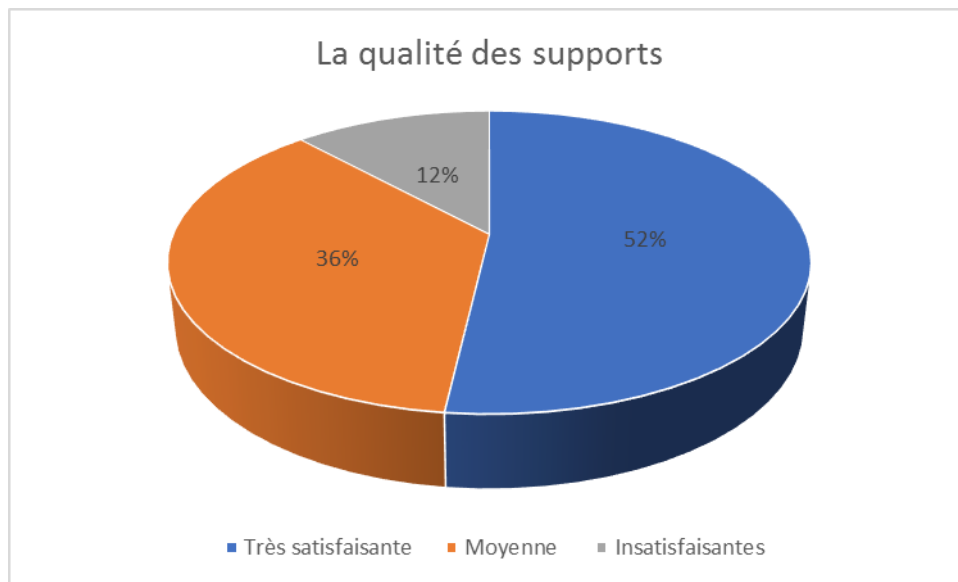
Q8: La qualité des supports de formation était-elle satisfaisante ?

Tableau III - 12: Répartition de l'échantillon selon la qualité des supports de la formation

	Effectif	Pourcentage
Très satisfaisante	70	51.85%
Moyenne	49	36.3%
Insatisfaisantes	16	11.85%
Total	135	100%

Source : Elaboré par moi-même

Figure III- 11: Répartition de l'échantillon selon la qualité des supports de la formation



Source : Elaboré par moi-même

Cette étude porte sur la relation entre les attentes des employés et les documents mis en œuvre au déroulement de la formation offerts, telle que 51.85% de la totalité pensent que ces documents sont très satisfaisantes, par contre sauf 11.85% des interrogés pensent que ces documents sont insatisfaisantes , et 36.3% ont dit qu'ils sont moyennement suffisant.

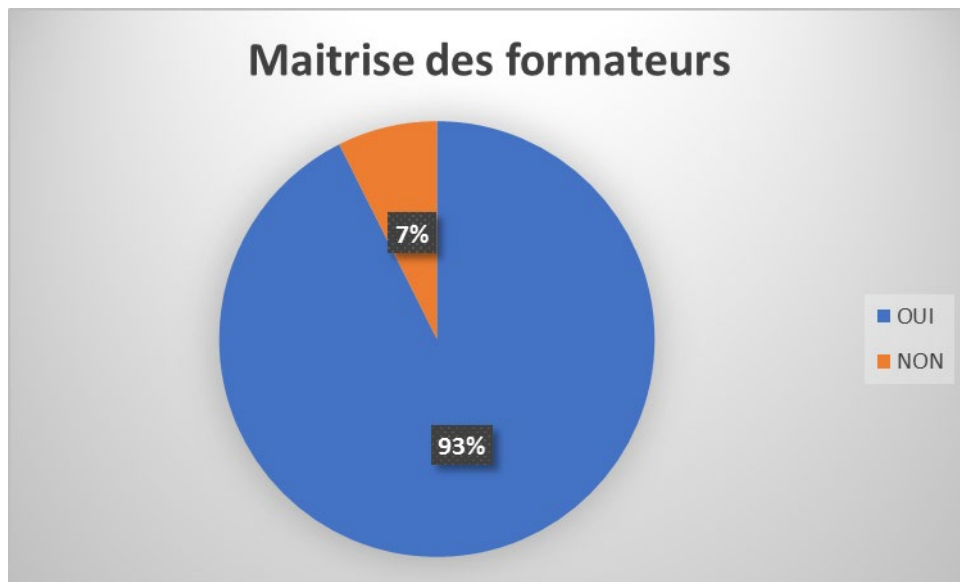
Q9: Les formateurs eurent une bonne maitrise de sujet ?

Tableau III - 13: répartition selon le niveau de connaissances. SPSS

	Effectif	Pourcentage
OUI	125	92.59%
NON	10	7.41%
Totale	135	100%

Source : Elaboré par moi-même

Figure III- 12: Répartition de l'échantillon selon la maitrise des formateurs



Source : Elaboré par moi-même

Cette étude porte sur la maitrise des formateurs, telle que 93% de la totalité pensent que les formateurs ont une bonne maitrise des sujet , par contre sauf 7% des interrogés pensent que les formateurs n'on pas une bonne maitrise.

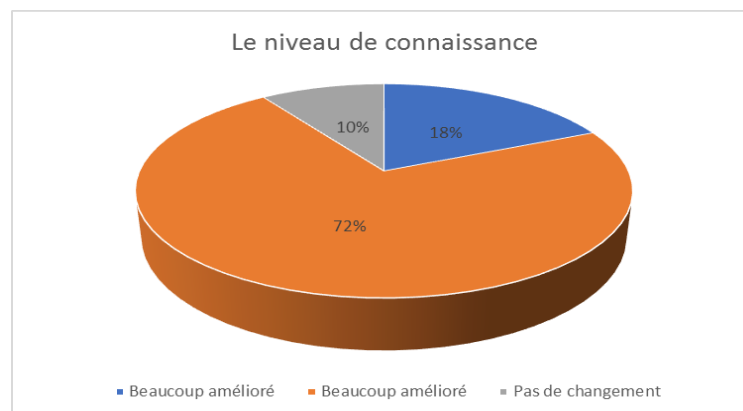
Q 10: Apres avoir reçu la formation, comment évaluez-vous votre niveau de connaissances ?

Tableau III - 14: répartition selon le niveau de connaissances. SPSS

	Effectif	Pourcentage
Beaucoup amélioré	25	18.52%
Amélioré	97	71.85%
Pas de changement	13	9.63%
Total	135	100%

Source : Elaboré par moi-même

Figure III- 13: Répartition de l'échantillon selon le niveau de connaissances



Source : Elaboré par moi-même

Notons que 72% des salariés de notre échantillon ont répondu que le niveau de connaissances et de compétences s'est légèrement amélioré après avoir participé à initiation de formation. 18 % estiment que leur niveau de connaissances et de compétences a est amélioré. Et enfin 10% ont confirmé qu'ils n'avaient vu aucun changement.

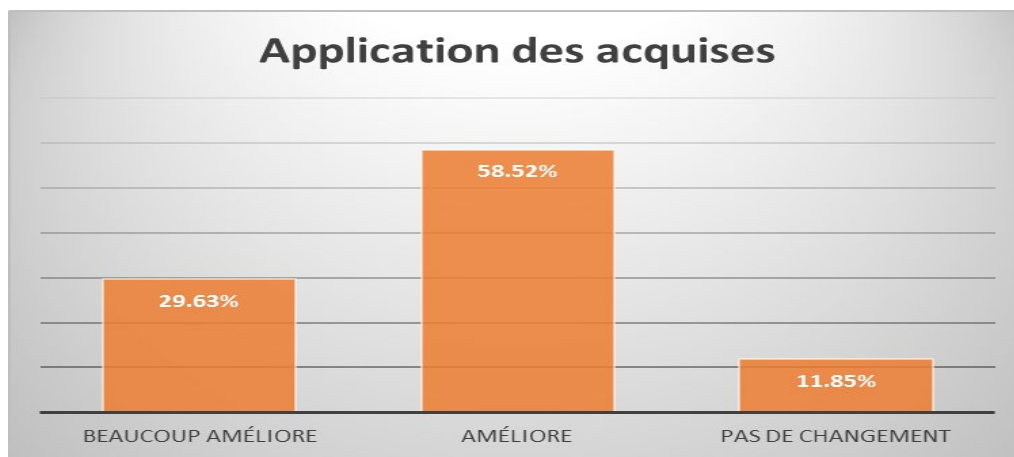
Q11 : Les compétences acquises par vos collaborateurs pendant les formations sont-elles appliquées dans leurs travaux quotidiens ?

Tableau III - 15 : répartition selon application des connaissances a acquises. SPSS

	Effectif	Pourcentage
Beaucoup améliore	40	29.63%
Améliore	79	58.52%
Pas de changement	16	11.85%
Total	135	100%

Source : Elaboré par moi-même

Figure III- 14: Répartition de l'échantillon selon l'application des acquises



Source : Elaboré par moi-même

Les responsables ont évalué l'application des connaissances acquises de leurs équipes comme s'améliorant de 58.52%, tandis que 29.63% des salariés ont vu beaucoup d'amélioration dans leurs connaissances et 11.85% pensent qu'il n'y a pas de changement dans leurs équipes

CHAPITRE III : l'évaluation de la formation au sein de la BTPH HASNAOUI

Q 12 : la fonction « formation » contribue-t-elle à améliorer la performance de l'entreprise ?

	Effectif	Pourcentage
Oui	94	71%
Non	6	4%
Pas tout à fait	35	25%
Totale	135	100%

Source : Elaboré par moi-même

Tableau III - 16: tic croisé « Ancienneté-la fonction La fonction formation contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise ». SPSS

La fonction formation contribue-t-elle à améliorer la performance de l'entrepris				
Ancienneté	Oui	No	Pas tout à fait	total
Moins de 5 ans	13	0	0	13
%	10%	0%	0%	10%
Entre 5-10	52	4	28	84
%	39%	3%	20%	62%
Plus de 10ans	29	2	7	38
%	22%	1%	5%	28%
TOTAL	94	6	35	135
	71%	4%	25%	100%

Source : Elaboré par moi-même

D'après la lecture de ce tableau on constat que 71% de notre enquête estiment la fonction formation contribue-t-elle à améliorer la performance de l'entreprise. En trouve 39 % sont des salaries qui ils ont expériences entre 5-10 ans ,22% plus de 10 ans ancienneté et 10% moins de 5 ans.

On retrouve que 4% des salaries dit le contraire des gens avec une expérience entre 5-plus 10, et 25 % impartiales, en trouve parmi eux 20% des salarie expérimente 5-10 ans et 5% plus de 10 ans.

CHAPITRE III : l'évaluation de la formation au sein de la BTPH HASNAOUI

Alors la fonction formation contribue à l'amélioration de performance dans le domaine de travaux publique, pour ôter les obstacles dans leur travail et des nouvelles technologies, les salaries sont obliges développer leur compétence dans la formation, pour bien s'adapter aux nouveautés dans le secteur de travail.

CHAPITRE III : l'évaluation de la formation au sein de la BTPH HASNAOUI

Q13 : Voyez – vous une amélioration de vos performances après le processus de formation ?

	Effectif	Pourcentage
Oui	93	69%
Non	30	22%
Pas tout à fait	12	9%
Total	135	100%

Source : Elaboré par moi-même

Tableau III - 17: tic croisé « catégorie professionnel-une amélioration de vos performances après le processus de formation ». SPSS

		Voyez – vous une amélioration de vos performances après le processus de formation ?			
Catégorie professionnel		Oui	no	Pas tout à fait	Total
Cadre dirigeant		4	0	0	4
%		2.96%	0%	0%	2.96%
Cadre supérieur		38	25	4	67
%		28.15%	18.15%	2.96%	49.63%
Agent de maîtrise		51	5	8	64
%		37.78%	3.7%	5.93%	47.41%
Agent d'exécution		0	0	0	0
%		0%	0%	0%	0%
Total		93	30	12	135
%		69%	22%	9%	%100

Source : Elaboré par moi-même

CHAPITRE III : l'évaluation de la formation au sein de la BTPH HASNAOUI

D'après les données au-dessus en remarque que 69 % des employés confirmer qu'il y'a une amélioration dans leur performance : dont 2.96 % des cadre dirigeant et 28.15% sont des cadres supérieurs et 37.78 % sont des agents maitrise.

A noter que 22% s'oppose, par ailleurs 9 % des salariés ne vois ont qu'un changement de leur performance avec des taux 2.96% sont des cadre supérieurs et 5.93% maitrise.

Danc le processus de formation jeu un rôle plus important d'amélioration de performance des salaries surtout la catégorie Maitrise qui exprime la performance des chantiers, savoir que la base de la performance de l'entreprise en dépend sur les chantiers. (Le nombre des maitrises dans les chantiers plus élevés que administratives) selon des données de service GRH.

Q14: La formation dans l'entreprise BTPH HASNAOUI garantit-elle l'amélioration de la performance et de l'efficacité de ses employés ?

	Effectif	Pourcentage
Oui	101	74.81%
Non	34	25.19%
Total	135	100%

Source : Elaboré par moi-même

Tableau III - 18: tic croisé « Ancienneté- La formation chez BTPH garantit l'amélioration de la performance et de l'efficacité de vos employés » SPSS

La formation dans l'entreprise BTPH garantit-elle l'amélioration de la performance et de l'efficacité de ses employés ?			
Ancienneté	oui	no	total
Moins de 5 ans	5	8	13
%	3.7 %	5.93 %	9.63%
Entre 5-10	68	16	84
%	50.37 %	11.85 %	62.22%
Plus de 10 ans	28	10	38
%	20.74%	7.41%	28.15%
Total	101	34	135
	74.81 %	25.19 %	100%

Source : Elaboré par moi-même

D'après les résultats de ce tableau, on constate que :

74.81% des salariés qui ont de l'expérience de 5 ans ou plus affirment que la formation dans l'entreprise assure l'amélioration de la performance et de l'efficacité de ses collaborateurs, en trouve 50.37% sont des employés avec d'ancienneté entre 5-10 ans ,20.74% des gens travaillent dans l'entreprise depuis plus de 10 ans et 3.7% qui ont une expérience moins de 5ans.

Mais d'une part d'employés affirment que la formation on question est non performante d'un pourcentage 25.19%, et parmi eux on retrouve 11.85% de catégorie ont expérience 5-10 ans,

Aussi un taux de 7.41% sont d'anciens employeurs, enfin 5.93 % qui ont moins de 5 ans d'ancienneté. On remarque que la formation en l'entreprise assure l'amélioration des performances selon les réponses de notre échantillon, sachant que la BTPH met en œuvre chaque année le processus de formation de ses employés dans le but d'améliorer leurs compétences et de les adapter aux évolution économique et technologiques.

En conclue que les salariés ont bénéficié de formation chaque année, qui reflètent que les anciens salariés ont largement bénéficié dans le domaine de la formation et cela se traduit dans le développement de leurs compétence et connaissances dans le domaine d'activité

Q15 : Comment voyez- vous l'effet de la formation sur votre efficacité et sur l'entreprise ?

Tableau III - 19: répartition selon l'efficacité de formation. SPSS

comment voyez-vous l'effet de la formation sur votre efficacité et sur l'entreprise		
	Effective	Percentage
bonne	98	72.6%
moyenne	32	23.7%
mauvaise	5	3.7%
Total	135	100%

Source : Elaboré par moi-même

D'après le tableau ci- dessus on remarque, soit 72.6 % estiment que l'effet de la formation sur leur efficacité et sur l'entreprise était bonne, à travers l'acquisition de nouvelles compétences, ce qui affecte positivement la performance de l'entreprise. Tandis que 23.7% ont trouvé que l'effet de la formation moyennes

. Ainsi, juste 3.7 % de notre l'échantillon considère l'effet de la formation sur leur efficacité est mauvais.

Q16: La formation suivie par les salariés a-t-elle contribué à améliorer leur efficacité professionnelle au sein de l'entreprise ?

	Effectif	Pourcentage
Oui	99	73.33%
Non	36	26.67%
Total	135	100%

Source : Elaboré par moi-même

Tableau III - 20: tic croisé « Ancienneté - Vous pensez que la formation dispensée par l'entreprise est bénéfique pour les employés » SPSS

La formation suivie par les salariés a-t-elle contribué à améliorer leur efficacité professionnelle au sein de l'entreprise ?

Ancienneté	Oui	No	Total
Moins de 5 ans	9	4	13
%	6.67%	2.96%	9.63%
Entre 5-10 ans	61	23	84
%	45.18%	17.04%	62.22%
Plus de 10 ans	29	9	38
	21.48 %	6.67 %	28.15%
Total	99	36	135
%	73.33%	26.67%	100%

Source : Elaboré par moi-même

Nous considérons que la majorité des salariés voient un effet positif de formation sur leur l'efficacité avec un taux 73.33%, en trouve 45.18 % qui ont une expérience de 5 ans et plus, et 6.67 % ont moins de 5 ans d'ancienneté.

La formation a généralement un impact positif car elle permet d'évaluer précisément la valeur et l'efficacité des outils mis à disposition. En facilitant la mise en application des connaissances acquises , elle procure une satisfaction personnelle à l'employé , tout en lui offrant des objectifs clairs , dont l'atteinte est perçue comme un indicateur de réussite pour l'entreprise.

Q 17: Voyez- vous que la formation est une clé majeure pour développer et améliorer l'efficacité des employés ?

CHAPITRE III : l'évaluation de la formation au sein de la BTPH HASNAOUI

	Effectif	Pourcentage
Oui	125	92.59%
Non	10	7.41%
Total	135	100%

Source : Elaboré par moi-même

Tableau III - 21: tic croisé « catégorie professionnel - Vous voyez la formation comme une clé pour développer et améliorer l'efficacité de vos collaborateurs » SPSS

Voyez- vous que la formation est une clé majeure pour développer et améliorer l'efficacité des employés ?			
	oui	no	Total
Cadre dirigeant	4	0	4
%	2.96%	0%	2.96%
Cadre supérieur	59	8	67
%	43.7%	5.93%	49.63%
Agent de Maitrise	62	2	64
%	45.93%	1.48%	47.41%
Agent d'exécution	0	0	0
%	0%	0%	0%
Total	125	10	135
%	92.59%	7.41 %	100%

Source : Elaboré par moi-même

Suite à notre enquête effectuée sur le nombre des salariés, que 92.59% dit que la formation est un moyen pour développer et améliorer l'efficacité, dont 45.93% sont des maitrise et 43.7% des cadres supérieurs et 2.96% des cadres dirigeant. On une partie des salariés étaient contre soit 7.41%. Alors la formation des salariés est un levier essentiel de développement, qu'elle soit initiée par l'entreprise ou recherchée par l'employé lui-même. Elle représente un

moteur incontournable de l'amélioration de l'efficacité , en permettant aux employés d'acquérir de nouvelles compétences pratique et de techniques de travail adaptées aux évolutions actuelles . Elles contribue également à la mise à jour de leurs connaissances de base , face au rythme accéléré du progrès technologique à l'échelle mondiale .

Conclusion

Le suivi de la formation regroupe l'ensemble des actions visant à assurer le transfert des savoirs. Dans cette optique, le système de formation tend vers un nouvel équilibre organisationnel. L'entreprise BTPH peut ainsi mettre en place deux niveaux d'évaluation distincts :

1. **L'évaluation à chaud** : réalisée immédiatement après la formation, elle permet de recueillir le degré de satisfaction des participants voire (**Annexe 4**) . Cette phase a pour objectif d'évaluer le déroulement de la formation, la qualité du formateur, la pertinence du contenu ainsi que l'efficacité de la pédagogie. Elle permet également de comparer le niveau de connaissances des employés avant et après la session.

2. **L'évaluation à froid** : effectuée environ six mois après la formation (**Annexe 5**) , elle vise à apprécier la mise en pratique des acquis sur le terrain . Cette évaluation repose sur l'observation des salariés par leurs supérieurs hiérarchiques, afin d'analyser leur capacité à appliquer les compétences développées lors de la formation.

L'analyse repose sur le modèle de Kirkpatrick , qui évalue l'efficacité de la formation à travers quatre niveaux :

Niveau 1-Réaction : il s'agit de recueillir le ressenti des participants à l'issue de la formation. Cette évaluation, de nature cognitive, porte sur l'organisation, le contenu, ainsi que sur la performance du formateur.

Niveau 2 -Apprentissage : ce niveau mesure les changements en termes de connaissances, d'attitudes et de compétences des participants.

Niveau 3-Comportement : il vise à déterminer si les participants appliquent effectivement les acquis de la formation dans leur travail quotidien.

Niveau 4-Résultats : cette dernière étape évalue les impacts mesurables de la formation sur la performance globale de l'entreprise, en lien direct avec les objectifs définis.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Notre étude consiste à contribuer à l'évaluation de l'efficacité de la formation des salariés au sein de l'entreprise, au cours de ce travail, nous avons tenté de déterminer le rôle que joue la formation dans la performance et le développement des connaissances travers une étude théorique suivi d'une étude empirique qui avait la BTPH HASNAOUI.

L'efficacité de la formation c'est parler de l'importance et finalité de l'évaluation de la formation. L'impact à long terme souhaité de la formation est d'améliorer les dispositifs de formation. Il est difficile de démontrer un lien direct entre la formation et ses résultats à long terme car un grand nombre de facteurs autres que la formation entre en jeu. Toutefois, il est possible de démontrer l'impact de la formation sur les compétences et la performance du personnel et de l'entreprise à court terme.

Cette recherche a spécifiquement ciblé cette interdépendance entre la formation et son efficacité, sachant que cette interdépendance a également un poids dans l'association entre les objectifs de l'entreprise et les attentes des employés.

Notre question principale était : « ***Dans quelle mesure l'évaluation des formations en entreprise permette-t-elle d'apprécier de manière objective l'efficacité des employés en termes d'acquisition de compétences, de transfert des apprentissages et d'impact organisationnel ?*** ».

Les questions secondaires :

-Quelle sont les modèles et les outils permettent d'évaluer l'efficacité d'une formation au sein d'une entreprise ?

-Quels sont les enjeux et les bénéfices liés à l'évaluation de l'efficacité de la formation ?

Afin de répondre à notre problématique de recherche, nous avons réalisé une étude quantitative au travers de questionnaires adressés aux salariés de la BTPH HASNAOUI.

Dans les lignes suivantes, nous allons confirmer les hypothèses de notre recherche :

Les résultats de notre recherches confirment que l'évaluation de l'efficacité de la formation lorsqu'elle est bien structurée et s'appuie sur des critères rigoureux tels que ceux du modèle de Kirkpatrick, constitue un outil pertinent pour mesurer objectivement l'efficacité des actions de formation. Elle permet non seulement de vérifier le niveau de satisfaction des participants et l'acquisition des compétences, mais aussi d'analyser leur application concrète en situation de travail et les retombées sur la performance organisationnelle.

Conclusion générale

Par ailleurs, l'étude menée au sein de l'entreprise BTPH Hasnaoui a permis de mettre en évidence le rôle stratégique de la formation dans le développement des compétences et l'amélioration de la performance des salariés.

Les résultats du questionnaire appuient fortement cette observation : 92,59 % des salariés interrogés considèrent la formation comme un levier d'amélioration de l'efficacité, dont une majorité de cadres supérieurs (43,7 %) et de maîtrise (45,93 %).

Ces données confirment que la formation est perçue comme un outil de management des ressources humaines répondant aux exigences de performance, d'adaptation et de compétitivité.

Toutefois, une minorité de 7,41 % des répondants expriment des réserves, ce qui souligne l'importance de mieux adapter les contenus, les méthodes pédagogiques et l'accompagnement post-formation.

Ainsi, la vérification des hypothèses de notre étude montre que la formation, lorsqu'elle est bien intégrée à la stratégie RH, peut effectivement devenir un levier de performance pour l'entreprise.

Nos hypothèses ont été validées. Nous avons pu observer que la qualité du formateur et les méthodes pédagogique employées influencent significativement l'efficacité perçue de la formation.

De plus les évaluation post-formation incluent des indicateurs tels que l'évaluation des acquis en situation réelle et le retour sur investissement (ROI) offrent une vision plus globale et plus fiable des résultats obtenus, en lien direct avec les objectifs initiaux.

Ainsi, pour garantir une réelle efficacité des dispositifs de formation, il est essentiel d'intégrer l'évaluation dans une démarche continue, en mobilisant des outils qualitatifs et quantitatifs adaptés, afin de favoriser un pilotage stratégique et une amélioration constante des compétences en entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Les livres :

- BAUDOIN.E et autres , « Ressources humaines, Aide-mémoire » 2ème édition, éditions Dunod.2020.
- BESSYER, et autre, gérer les ressources humaines concepts et outils , ED d'organisation, paris, 1988.
- Ch,PARMENTIER, « L'ingénierie de formation, outils et méthodes », Paris, éditions d'organisations,2008.
- D,CHARTIER, Guide pour mesurer l'efficacité des formation , Canada , 2017.
- G,Dessler,. Human resource management (16th ed.). Pearson,2020.
- G-S,CHLOÉ, « La gestion des ressources humaines » 9èmeédition, éditions Lextens, Paris, 2017.
- J.M,Werner., et R.L,DeSimone, Human resource development. Cengage Learning.2017..
- K, Scholes., & R,Whittington, Exploring strategy: Text and cases (12th ed.). Pearson Education.2020.
- M, GERARD , L'évaluation de l'efficacité de la formation , paris , 2020
- P,Mériaux ,et A, peretti . L'évaluation en formation . Paris;PUF ,1995.
- Raymond VALTER, « développement des entreprises et promotions des hommes », édition Moderne Paris, 1960..
- S, ETIENNE, Pro en formation ,Paris , 2018,.
- SID Ahmed Benraouane, le management des ressources humaines, Etude des concepts, 2010.
- VATIER Raymond, in SEKIOU, Lakhdar et autre, gestion des ressource humaine . éd Boeck université, Bruxelles, 1993.

Les articles scientifiques.

- F.L ,Schmidt, The economic value of job performance: History, recent developments, and future research. Industrial and Organizational Psychology,2007, 3–30
- J, Fredricks. A., Blumenfeld, P. C., & Paris, A. H. School engagement: Potential of the concept, state of the evidence. Review of Educational Research ,Paris, 2004,59–109.
- J,Phillips ,Return on investment in training and performance improvement programs. Butterworth-Heinemann,2003.
- J ,Phillips, & R,Stone,, How to measure training results: A practical guide to tracking the six key indicators. McGraw-Hill.

Bibliographie

- R , Bates. A critical analysis of evaluation practice: The Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*, 2004, 341–347.

Les sites :

- www.pharmabio.qc.ca, consulté le 17 avril 2025 à 4h.

ANNEXES

Annexes

Annexe (1)

	Expression des besoins en formation		
Exercice			Société:
Thème:	Objectif: préviosionnel:	Nombre de participants:	Axe: Trimestre
			Sélectionnez ▾

Annexe (2)



**Plan de Formation
-Groupe-**

GSH/ER.DRH 49-R00 Date : 27/09/2021 Page : 01/01

Exercice


Thème	Objectif	Nombre de participant	Axe	Société	Trimestre prévisionnel

Responsable des Ressources Humaines	Directeur général


Annexes

Annexe

(3)

 HASNAOUI <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> Engagement de Fidélité التزام بالوفاء </div>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;"><small>مستند رقم: GSR/ERORH.54400</small></td> <td style="width: 40%;">HASNAOUI</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"> Engagement de Fidélité التزام بالوفاء </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"> <small>تاريخ التنفيذ: / /</small> Date </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">de</td> <td style="text-align: center;">07</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">07</td> <td style="text-align: center;">:</td> </tr> </table>	<small>مستند رقم: GSR/ERORH.54400</small>	HASNAOUI	Engagement de Fidélité التزام بالوفاء		<small>تاريخ التنفيذ: / /</small> Date		de	07	07	:
<small>مستند رقم: GSR/ERORH.54400</small>	HASNAOUI										
Engagement de Fidélité التزام بالوفاء											
<small>تاريخ التنفيذ: / /</small> Date											
de	07										
07	:										

Annexe (4)

 HASNAOUI	Evaluation de formation	
	GSR/ ERORH.54400:	27/09/2021 Page ; 01/01
Thème de la formation		
Période/ Journée de la formation :		
Organisme formateur		
Le participant:		
Fonction	Structure	
Critères d'évaluation	Avis du participant	

Annexes

Le contenu de la formation il-a répondu à votre attente ?	
Qualité des support de formation	
Qualité de formateur	
Organisation de la formation	
Accueil et logistic	
Suggestions du participant :	Date :

Annexe (5)

	Fiche d'évaluateur d'une Formation à Froid
--	--

Nom & Prénom, Fonction et Structure : Sélectionnez	
Intitulé de la formation : <input style="width: 95%;" type="text"/>	
Organisme formateur : <input style="width: 45%;" type="text"/>	Formateur : <input style="width: 45%;" type="text"/>
Lieu de la formation : <input style="width: 45%;" type="text"/>	Date de la formation : <input style="width: 45%;" type="text"/>

Choisir une valeur en fonction de votre appréciation

Parfaitement (PF), en Grande Partie (GP), Partiellement (PR), Pas du Tout (PT)

Questions	Valeurs	Commentaire
Est-ce que la formation vous a permis de développer votre niveau de compétences ?	Sélectionnez	

Annexes

Annexe (7)

	Fiche d'Evaluation des Effets de la Formation par la Hiérarchie		
	00H/ER/DRH/49-RCO	Date :31/03/2021	Page :01/02

Société :
Intitulé de la structure :
Nom du Responsable Hiérarchique direct :
Nom et Prénom du collaborateur :
Poste :
Intitulé de l'action de formation :

Mon collaborateur est en mesure de composer les différents Tâches qu'il exerce ?

Oui C'est dû à la formation Oui Non Partiellement

Non La formation était-elle mal adaptée ? Oui Non Partiellement

Si vous avez répondu Non ou Partiellement, merci d'en donner les raisons

Mon collaborateur est plus autonome. Il fait moins appel à moi pour demander mon aide et mon avis ?

Oui C'est dû à la formation Oui Non Partiellement

Non La formation était-elle mal adaptée ? Oui Non Partiellement


Si vous avez répondu Non ou Partiellement, merci d'en donner les raisons

Mon collaborateur est mieux fait face aux tâches ?

Oui C'est dû à la formation Oui Non Partiellement

Non La formation était-elle mal adaptée ? Oui Non Partiellement

Si vous avez répondu Non ou Partiellement, merci d'en donner les raisons

	Fiche d'Evaluation des Effets de la Formation par la Hiérarchie		
	00H/ER/DRH/49-RCO	Date :31/03/2021	Page :02/02

Je fais davantage confiance ?

Oui C'est dû à la formation Oui Non Partiellement

Non La formation était-elle mal adaptée ? Oui Non Partiellement

Si vous avez répondu Non ou Partiellement, merci d'en donner les raisons

Je garde des tâches plus complexes à mon collaborateur ?

Oui C'est dû à la formation Oui Non Partiellement

Non La formation était-elle mal adaptée ? Oui Non Partiellement

Si vous avez répondu Non ou Partiellement, merci d'en donner les raisons

S (nrc_validites)

Annexe (8)

	Fiche d'Evaluation des Effets de la Formation par la Hiérarchie		
	GSE/ER/DRE/SC/REC	Date: 27/08/2021	Page: 01/02

Sociétés : _____
 Intitulé de la structure : _____
 Nom du Responsable Hiérarchique direct : _____
 Nom et Prénoms du collaborateur : _____
 Fonction : _____
 Intitulé de l'action de formation : _____

Mon collaborateur est en mesure de reprendre le différent Tâche qu'il exerce :

Oui **Cela est dû à la formation** Non Partiellement
 Non **La formation était-elle mal adaptée** Non Partiellement
 Si vous avez répondu Non ou Partiellement, merci d'en donner les raisons : _____

Mon collaborateur est plus motivé à faire un travail qui est pour lui un défi et pour développer ses compétences :

Oui **Cela est dû à la formation** Non Partiellement
 Non **La formation était-elle mal adaptée** Non Partiellement
 Si vous avez répondu Non ou Partiellement, merci d'en donner les raisons : _____

Mon collaborateur est capable de faire face aux nouvelles :

Oui **Cela est dû à la formation** Non Partiellement
 Non **La formation était-elle mal adaptée** Non Partiellement
 Si vous avez répondu Non ou Partiellement, merci d'en donner les raisons : _____

	Fiche d'Evaluation des Effets de la Formation par la Hiérarchie		
	GSE/ER/DRE/SC/REC	Date: 27/08/2021	Page: 02/02

Je suis davantage confiant :

Oui **Cela est dû à la formation** Non Partiellement
 Non **La formation était-elle mal adaptée** Non Partiellement
 Si vous avez répondu Non ou Partiellement, merci d'en donner les raisons : _____

Je considère mieux mes compétences à mon collaborateur :

Oui **Cela est dû à la formation** Non Partiellement
 Non **La formation était-elle mal adaptée** Non Partiellement
 Si vous avez répondu Non ou Partiellement, merci d'en donner les raisons : _____

Signature :

Le formateur	Le responsable hiérarchique	Chef de Département Personnel
Date : _____	Date : _____	Date : _____
Signature	Signature	Signature

Annexes

Questionnaire:

Dans le cadre d'un mémoire de fin d'étude cette enquête vise à évaluer l'efficacité de la formation suivie en sein de la BTPH HASNAOUI . Vos réponses nous aideront à analyser l'impact de la formation et à identifier des axes d'amélioration, les données seront utilisés uniquement à des fins académique.

Q1 : Quel est votre sexe ?

Femme

Homme

Q2 : Quel est votre âge ?

25-35 ans

35-45 ans

45-60 ans

Q3 : Quel est votre Catégorie Socioprofessionnelles ?

Cadre dirigeant

Cadre supérieur

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

Q04 : Quel est votre niveau académique ?

Secondaire

Bac +3

Bac +5

Technicien

Technicien supérieur

Ingénieur

Q05 : Combien d'année vous- avez travaillé au sien de la BTPH ?

Annexes

Moins de 5 ans

5 ans à 10 ans

Plus de 10 ans

Q06 : Combien de formation vous-avez fait au niveau de la BTPH?

Une fois

3 fois

5 fois

Plus de 5 fois

Q07 : Qu'attendez –vous de la formation ?

Une meilleure adaptation au poste

Une amélioration des compétences

La possibilité de promotion dans l'entreprise

Q08: La qualité des supports de formation était-elle satisfaisante ?

Très satisfaisante

Moyenne

Insatisfaisantes

Q09: Les formateurs eurent une bonne maîtrise de sujet ?

OUI

NON

Q 10: Apres avoir reçu la formation, comment évaluez-vous votre niveau de connaissances ?

Beaucoup amélioré

Amélioré

Pas de changement

Annexes

Q11 : Les compétences acquises par vos collaborateurs pendant les formations sont-elles appliquées dans leurs travaux quotidiens ?

OUI

NON

Q 12 : la fonction « formation » contribue-t-elle à améliorer la performance de l'entreprise ?

OUI

NON

Q13 : Voyez – vous une amélioration de vos performances après le processus de formation ?

OUI

NON

Q14: La formation dans l'entreprise BTPH HASNAOUI garantit-elle l'amélioration de la performance et de l'efficacité de ses employés ?

OUI

NON

Q15 : Comment voyez- vous l'effet de la formation sur votre efficacité et sur l'entreprise ?

Bonne

Moyenne

Mauvaise

Q16: La formation suivie par les salariés a-t-elle contribué à améliorer leur efficacité professionnelle au sein de l'entreprise ?

OUI

NON

Annexes

Q 17: Voyez- vous que la formation est une clé majeure pour développer et améliorer l'efficacité des employés ?

OUI

NON

TABLE DES MATIERES

Table des matière

Résumé	4
Dédicaces	5
Remerciements	6
Liste des figures	7
Liste des tableaux	8
Sommaire	9
Introduction générale.....	1
CHAPITRE I : Formation outil de développement des RH.....	5
1 Section 01 : Approche et cadre théorique de la formation.....	7
1.1 Définition des concepts clés	7
1.1.1 Définition de la formation	7
1.1.2 Approches de formation.....	8
1.2 Les indicateurs et les dimensions de l'efficacité des formations.	9
1.3 Le rôle de la formation dans la gestion des ressources humaines.....	10
1.4 L'ingénierie de la formation.....	11
1.4.1 Définition de l'ingénierie de la formation.....	11
1.4.2 Le processus d'ingénierie de la formation :	11
1.4.2.1 L'identification des besoins:	12
1.4.2.1.1 Recueil des données :	12
1.4.2.1.2 Classification des besoins :	13
1.4.2.1.3 L'analyse des données recueillies	13
1.4.2.2 L'élaboration d'un plan de formation :	13
1.4.2.3 L'évaluation de la formation.....	16
2 Section 2 : Objectif et enjeux de formation en entreprise	16
2.1 Développement des compétences individuelles et professionnelles	18
2.2 Impact sur la performance organisationnelle et l'innovation.....	19
2.3 Enjeux stratégiques de la formation pour les entreprises	23
Chapitre II : Modèle et outil d'évaluation de la formation	27
1 Section 01 :Importance et finalités de l'évaluation de la formation	29

Table des matière

1.1	L'importance de la formation	29
1.2	Le processus de mesure d'efficacité de la formation	30
1.2.1	LE CLIENT INTERNE :	31
1.2.2	LE RESPONSABLE DE PROJET :	32
1.2.3	LES SUPERVISEURS :	33
1.2.4	LES FORMATEURS :	33
1.2.5	LES EMPLOYES FORMES :	34
1.2.6	LA DIRECTION :	34
1.2.7	LE SERVICE FORMATION :	34
1.2.8	LES EXPERTS :	35
1.3	Conditions De Réussite D'une Évaluation	37
1.4	Les améliorations de la formation	37
2	Section 2 : Modèles théorique d'évaluation de la formation.	39
2.1	Modèle de kirk patrick et ses 4 niveaux d'analyse	39
2.2	Les variantes du modèle de Kirkpatrick	41
2.3	Modèles de Philips et l'approche du retour sur investissement (ROI)	42
2.3.1	Collecte des données sur les résultats (niveau 4) :	42
2.3.2	Conversion des résultats en valeur monétaire :	42
2.3.3	Conversion des résultats en valeur monétaire (suite)	43
2.3.4	Évaluation des coûts de la formation	43
2.3.5	Calcul du retour sur investissement (ROI)	44
2.3.6	Prise en compte des bénéfices intangibles	44
2.3.7	Facteurs clés de réussite de l'évaluation financière	44
2.3.8	Retour sur investissement	45
2.4	Limites des pratiques d'évaluation du rendement financier	46
3	Section 3 :Critères et indicateurs d'évaluation de l'efficacité de la formation.....	48
3.1	Indicateurs qualitatifs	48
3.1.1	Satisfaction des participants	48
3.1.2	Engagement des apprenants	48
3.1.3	Application des compétences sur le terrain	48
3.2	Indicateurs quantitatifs	49
3.2.1	Productivité	49
3.2.2	Performance financière	49
3.2.3	Retour sur investissement (ROI)	49
Chapitre III : L'évaluation de la formation au sein de la BTPH HASNAOUI		51

Table des matière

1	Section 1 : La formation au sein de la BTPH HASNAOUI.....	52
1.1	la présentation de l'entreprise	52
1.1.1	Les filiales du groupe HASNAOUI.....	53
1.1.2	Historique du BTPH.....	54
1.1.3	Fiche technique de l'entreprise	55
1.1.4	Logo	55
1.1.5	Organigramme.....	56
1.2	Procédure de Formation.....	57
1.2.1	Gestion de la formation :.....	58
1.2.1.1	Identification du besoin en formation et planification :	58
1.2.1.2	Réalisation des formations :	60
1.2.1.3	Évaluation de l'efficacité des formations :.....	61
1.2.1.4	Méthodes d'évaluation suite à une action de formation :.....	62
1.2.1.4.1	Evaluation à chaud :.....	62
1.2.1.4.2	Evaluation à froid :.....	62
1.2.1.4.3	Evaluation à 180 °.....	63
1.2.1.4.4	Amélioration du processus de formation :	63
1.2.1.5	Logigramme	64
2	Section 2 : Le cadre méthodologique :	66
2.1	Objectifs de l'enquête :	66
2.1.1	Choix de l'échantillon :	66
2.1.2	Architecture du questionnaire :.....	66
2.1.2.1	Une présentation :.....	66
2.1.2.2	Les questions :	67
2.1.2.3	Test du questionnaire :.....	67
2.1.2.4	Déroulement de l'enquête :.....	67
2.2	Analyse critique l'efficacité de la formation de l'entreprise	68
	Conclusion générale	90
	Bibliographie.....	93
	Annexes	96
	Table des matières.....	107