

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**

**D'Alger**

**EHEC**

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

**Option : Management des Ressources Humaines**

**Thème :**

**L'évaluation de la formation à chaud et à froid  
comme acte de management des ressources  
humaines dans une entreprise Algérienne**

**Etude de cas : FERTIAL-Annaba-**

**Présenté par :**

**Melle. Amina LAYACHI**

**Encadré par :**

**M. Azzedine KERKOUB**

**Enseignant permanent à EHEC**

**D'Alger**

**3<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2016**



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**

**D'Alger**

**EHEC**

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

**Option : Management des Ressources Humaines**

**Thème :**

**L'évaluation de la formation à chaud et à froid  
comme acte de management des ressources  
humaines dans une entreprise Algérienne**

**ETUDE DE CAS : FERTIAL-Annaba**

**Présenté par :**

**Melle. Amina LAYACHI**

**Encadreur :**

**M. Azzedine KERKOUB**

**Enseignant permanent à EHEC**

**D'Alger**

**3<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2016**

## Résumé

Notre pays compte plusieurs complexes industriels entre autre celui de FERTIAL à Annaba, considéré comme l'un des piliers de l'économie nationale et support pour le secteur agricole ; celui-ci tente de suffire le marché national et devenir compétitif sur le marché international.

Une société sans ressources humaines fiables et qualifiées n'aura évidemment jamais la possibilité de se développer. FERTIAL a donc fait de la formation une de ses priorités.

Elle dispense régulièrement des formations de qualité et s'est équipé de centres de formation à ANNABA et ARZEW avec des moyens pédagogiques et didactiques des plus récents. Sans oublier, la collaboration des organismes de formation de renommée nationale et internationale qui sont régulièrement sollicités pour assurer des actions de formation spécifique au profit des travailleurs.

Dans les entreprises Algériennes en général et dans FERTIAL en particulier la formation est une priorité qui nécessite une évaluation pour mesurer le taux de satisfaction dans ces différents moments soit à chaud ( fin de chaque formation) concernant le déroulement de la formation et une autre évaluation à froid (après quelques mois de la formation) sur le transfert des savoirs et l'atteinte des objectifs.

**Mots clés :** Ressources humaines, formation, évaluation de la formation, évaluation à chaud, évaluation à froid.

## **Abstract**

Our country has several industrial complexes such as that of FERTIAL in Annaba, it's considered one of the pillars of the national economy and support for the agricultural sector; it aims to be sufficient in the national market and be competitive in the international market.

Without a reliable and qualified human-resources companies obviously never have the opportunity to be developed. FERTIAL has made training a priority.

FERTIAL regularly schedules quality training and it has equipped training centers in Annaba and ARZEW with the most recent ways of teaching and learning. Not to mention the collaboration of renowned national and international training organizations which asked regularly to provide specific training activities for the benefit of employees.

In Algerian companies in general and in FERTIAL especially training is a priority that requires an assessment to measure satisfaction levels in different times either hot (end of each training) for the conduct of training and a further evaluation cold (after a few months of training) on the transfer of knowledge and the achievement of objectives.

**Keywords:** Human resources, training, training evaluation, assessment hot, cold assessment.

## المخلص

بلادنا لديها العديد من المجمعات الصناعية وغيرها التي من فيرتيال في عنابة، تعتبر واحدة من دعائم الاقتصاد ودعم القطاع الزراعي الوطني؛ أنه يحاول أن يكون كافيا وأصبح السوق الوطنية قادرة على المنافسة في السوق الدولية. دون شركة موثوق بها ومؤهلة الموارد البشرية من الواضح أبدا لديك الفرصة لتطوير. جعلت فيرتيال التدريب أولوية. انها تقدم بانتظام التدريب الجيد والتجهيز مراكز التدريب في عنابة وأرزو مع التعليم والتعلم يعني أكثر حداثة. ناهيك عن التعاون بين مؤسسات التدريب الوطنية والدولية الشهيرة التي يطلب بانتظام لتقديم أنشطة تدريبية محددة لصالح العمال. في الشركات الجزائرية بشكل عام وفي فيرتيال خاصة التدريب هو الأولوية التي تتطلب تقييما لقياس مستويات الرضا في هذه الأوقات المختلفة سواء الساخنة (نهاية كل تدريب) لإجراء التدريب والتقييم مزيد البرد (بعد بضعة أشهر من التدريب) على نقل المعرفة وتحقيق الأهداف.

**كلمات البحث:** الموارد البشرية والتدريب وتقييم التدريب، تقييم الساخن، وتقييم البارد.

## Dédicaces

*Pour la source de tendresse infinie, pour la plus généreuse femme qui a su m'aider avec son profond amour, pour l'âme de ma vie ....ma très chère mère.*

*Pour celui qui m'a éclairé le sentier de ma réussite et de mon bonheur en se dévouant pour m'aider à défier les obstacles, pour la gentillesse elle-même.....pour mon très cher père.*

*Pour tous mes frères et ma très chère sœur Rafika, en témoignage de la fraternité, avec mes souhaits de bonheur de santé et de succès, et à tous les membres de ma famille.*

*Pour tous mes amies Khadija, Nardjes, Hadjer, Maya, Aicha, Anissa bassma, wafa, Imen et Amina....*

*Pour tous ..... Je dédie le fruit de plusieurs années de mon travail.*

## Remerciements

Au nom d'Allah le plus grand merci lui revient de nous avoir donné le savoir et la faculté de pouvoir poursuivre nos études et de m'avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce travail.

Je tiens à remercier toute l'équipe pédagogique de l'Ecole Des Hautes Etudes Commerciales ex Institut National de Commerce (INC) et les intervenants professionnels de la formation.

Je tiens à remercier tout particulièrement et à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour l'expérience enrichissante et pleine d'intérêt qu'elles m'ont fait vivre durant ces trois mois au sein de la société FERTIAL.

Notre profond remerciement s'adresse à notre encadreur Mr. Azzedine KERKOUB qui nous a soutenu tout au long de ce travail. Ses judicieux conseils et sa grande patience nous ont énormément aidé dans l'élaboration de ce mémoire.

Nous tenons à remercier M.BENHAMOUCHE Rabah Responsable de la formation au sein de FERTIAL, Mme. GHARSALLAH Lynda et Mme RETIMA Sabrina pour les moyens mis à notre disposition et pour toute l'aide apportée au travail ainsi pour toutes les informations qu'ils ont bien voulu nous communiquer sachant répondre à toutes nos interrogations.

Nous tenons à remercier aussi mes très chères amies BRAHMI Nardjes et TIR Hadjer Ex étudiantes à EHEC pour le temps qu'elles m'ont consacré tout au long de cette période, et ont répondu à toutes mes questions, pour l'aide et les conseils qu'elles m'ont donné ainsi que leurs disponibilités tout au long de la rédaction de mon mémoire.

Nous voudrions exprimer notre gratitude à tous les professeurs qui nous ont soutenu durant notre formation à l'Ecole et tous ceux qui nous ont aidé de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Je remercie chaleureusement tous mes collègues de la promotion 2015-2016, pour les bons moments passés ensemble, pour leur amitié, leur aide, leurs encouragements, leur partage d'expériences qui m'ont permis d'avancer durant toute cette année.

Enfin, nous remercions les membres de jury, de nous avoir fait honneur d'évaluer notre travail.

## Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
1	Fonction RH à travers les siècles	8-9
2	Les principaux domaines de la gestion des ressources humaines	9-10
3	Fonctions de gestion des RH où une approche de gestion des compétences peut jouer un rôle	11-12
4	Les besoins de formation	28
5	Mettre en place un dispositif d'évaluation	45-46
6	La responsabilité des acteurs dans le cadre de l'évaluation	53
7	Les avantages et les inconvénients des moments d'évaluation	55
8	Exemple de plan de collecte des données	95

## Liste des figures

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
1	Les deux points de vue pour atteindre les objectifs initiaux de la formation	20
2	Les six points d'un projet de formation efficace	21
3	Le processus d'ingénierie de la formation	26

## Liste des tableaux et figures de l'enquête

N°	Titre	Page
1	Répartition des enquêtés selon le sexe	77
2	Répartition des enquêtés par l'âge	77
3	Répartition des employés par niveau d'étude	78
4	Répartition des employés par catégorie socioprofessionnelle	78
5	Répartition des employés par le nombre d'années d'ancienneté	79
6	Les personnes qui suivies des formations	79
7	Les moyens utilisés de communications	80
8	Critères d'envoi en formation	80
9	La motivation d'utilisé les acquises en formation	80
10	Les objectifs de formation selon les personnes interrogés	81
11	Type de formation que les personnes souhaitent suivre	81
12	Appréciation globale sur la qualité de fin formation	82
13	Les connaissances acquises lors de la formation	83
14	Les réactions des personnes interrogées fin de formation	83
15	L'évaluation des acquis fin de formation	83
16	L'outil d'évaluation dans la fin de formation	84
17	Appréciations des réactions après quelque mois de la formation	84
18	L'outil d'évaluation utilisée après quelque mois de la formation	85
19	L'atteinte des objectifs	85
20	La qualité du suivi assuré par le responsable hiérarchie	85
21	Evaluation des compétences de personnes interrogées	86
22	Suivi de formation par rapport les catégories socioprofessionnelles	87
23	Réactions des participants par rapport à l'acquisition des connaissances	87

## **La liste des abréviations**

**DRH** : Direction des Ressources Humaines

**GPE** : Gestion Prévisionnelle de l'Emploi

**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**MRH** : Management des Ressources Humaines

**RH** : Ressources Humaines

**RI** : Relations Industrielles

**SP** : Service de Personnel

**CT** : Court Terme

**LT** : Long Terme

**HSE** : Hygiène Sécurité et Environnement

**CDD** : Contrat à durée Déterminé

**CDI** : Contrat à Durée Indéterminé

**EIA** : Entretien Individuel de fin d'Année

**ISO** : International Organization for Standardization

**IAP** : Institut Algérien Du Pétrole

## Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	2
<b>Chapitre I</b> : Présentation générale de la GRH et de la formation.....	7
<b>Section 1</b> : Définition, l'évolution et les domaines de la fonction RH .....	7
<b>Section 2</b> : La formation concepts et théories .....	14
<b>Chapitre II</b> : La démarche de l'évaluation de la formation.....	36
<b>Section 1</b> : Evaluation des actions de formation .....	36
<b>Section 2</b> : Essai d'analyse de l'évaluation de la formation à chaud et à froid .....	47
<b>Chapitre III</b> : Etude de l'évaluation de la formation au cœur de MRH au sein de FERTIAL.....	59
<b>Section 1</b> : Présentation de l'entreprise .....	60
<b>Section 2</b> : Démarche et résultats de l'enquête.....	74
<b>Conclusion générale</b> .....	97

# **Introduction générale**

## Introduction générale

« *Le management est l'art des arts : celui de diriger des talents* » (**Mc Namara**)  
« *Etre ensemble est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la clé du succès* » (**Henri Ford**)

La création de l'entreprise se base sur la capacité des RH à prendre la responsabilité sociale au sein de l'entreprise par l'utilisation et la maîtrise des connaissances, le développement des compétences et avoir des mutations dans son domaine. A cet effet se procurer des RH en qualité et en quantité suffisantes, se voit comme un acte indispensable afin de garantir le développement et la pérennité de l'entreprise.

Pour cela, veiller sur le MRH, en donnant à chaque métier une attention particulière, peut conduire l'entreprise à une grande efficacité et efficience.

De nos jours, l'environnement dans lequel les entreprises évoluent est caractérisé par des défis économiques et sociaux ainsi que par la recherche d'avantage compétitif ce qui a transformé la fonction des ressources humaines d'une logique de poste qui vise le maintien d'une main d'œuvre productive à une logique de compétences qui vise l'attraction et l'acquisition, le développement et la conservation des ressources humaines.

De manière directe ou indirecte toutes les fonctions de l'organisation sont susceptibles d'être enrichies par de nouvelles techniques et méthodes, d'où est née la nécessité de développement et de mobilisation des RH. Parmi les piliers du MRH on trouve la formation : une pratique de gestion qui permet de mettre à jour les compétences acquises, de remédier les décalages et les retards en terme des connaissances, et de créer de la valeur ajoutée pour chaque processus et chaque métier. C'est pourquoi de plus en plus une place lui est offerte dans l'organisation de l'entreprise.

Selon Jean Marie Peretti « *la formation professionnelle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail ; de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social de l'entreprise* ».

Les services de la formation ont dû étendre leurs champs d'intervention, ils jouent maintenant un rôle important dans l'orientation stratégique de l'organisation. Ils visent principalement la

mise à disposition de l'entreprise de personnes compétentes ayant un haut potentiel et qui auront à charge de développer leur organisation.

Dans le cas des entreprises Algériennes, celles-ci ont besoins pressants de mise à niveau des compétences pour espérer, rivaliser avec les autres entreprises dans un cadre économique globalisé.

« Les RH au sein de FERTIAL constituent le capital le plus important de l'entreprise. Elles sont si précieuses et si indispensables qu'on ne saurait les sous-estimer. Les déprécier pourrait engendrer des conséquences très graves dans le fonctionnement général de FERTIAL.

C'est pourquoi on doit accorder une attention particulière à la direction chargée de les manager, s'atteler tous les jours que dieu fait à améliorer les conditions de travail, à élever le niveau de qualification par des cycles de formation permanente et à les ancrer au mieux dans la culture de l'entreprise.

Aujourd'hui, FERTIAL peut se vanter des résultats liés à la réduction maximale des accidents du travail au niveau de ses deux usines (Annaba et Arzew). La formation, est au cœur du dispositif du développement car elle garantit une mise à niveau régulière de toutes ses compétences. Les salaires des travailleurs, sont revalorisés cycliquement en concertation intelligente avec le syndicat qui reste très vigilant sur toutes ces questions. Le déploiement de tous les moyens nécessaires pour garantir des conditions optimales aux RH afin qu'elles trouvent leur plein épanouissement à FERTIAL.<sup>1</sup> » **(Par Jorge REQUENA LAVARGNE Administrateur Directeur Général).**

Former les employés n'est pas suffisant, il est recommandé d'évaluer la performance de ces formations afin d'en donner un sens et d'apprécier ses résultats et ses acquis.

Selon Barzucchetti.S et Claude.JF :« *évaluer la formation consistera à dire si oui ou non et dans quelle mesure les objectifs sont atteints ou non atteints ou dépassés* »<sup>2</sup> l'évaluation de la formation sert également d'aide à la décision en matière de gestion des ressources humaines et contribue à la conception et de la mise en œuvre des actions futures.

De ce fait, la préoccupation majeure des responsables de ressources humaines est l'efficacité des actions de formation. Son évaluation s'avère un fondement obligatoire et nécessaire du processus.

<sup>1</sup> Journal Fertial-Annaba, N°15, P3.

<sup>2</sup> BARZUCCHETTI, S. et J.F. Claude (1995) : « Évaluation de la formation et performance de l'entreprise », Éditions Liaisons, P110.

Pour cela nous avons choisi de traiter le **thème de recherche** qui étudie l'évaluation à chaud et à froid de la formation comme acte de MRH, ainsi que les indicateurs clés pour mesurer l'efficacité et l'efficience de la formation et notre démarche est d'analyser le travail réel de l'évaluation de la formation dans une entreprise multinationale pour réaliser notre étude.

L'intérêt d'effectuer des recherches sur ce thème revient à se poser **la problématique** suivante: Comment l'évaluation de la formation peut contribuer au développement des RH au sein de l'entreprise ?

Pour répondre à cette problématique nous avons dû poser **les sous-questions** suivantes :

1. Quels sont les types de l'évaluation de la formation ?
2. Quel est l'apport de la formation au rendement des RH ?
3. Comment l'évaluation de la formation peut-elle contribuer à la prise de décision des managers?

Afin d'apporter des éléments de réponses à ces questions, nous avons formulé **les hypothèses** suivantes :

1. Parmi les types de l'évaluation de la formation, on trouve : l'évaluation à chaud et l'évaluation à froid.
2. Avoir la bonne formation au bon moment permet d'augmenter le rendement des RH.
3. Les impacts positifs de la formation sur le fonctionnement et les résultats de l'entreprise.

Afin de mener à bien notre travail de recherche, nous allons les structurer en trois chapitres principaux:

- ✓ On présente dans le premier chapitre des généralités sur le management des ressources humaines et la formation.
- ✓ Le deuxième chapitre parle du rôle de l'évaluation de la formation à chaud et à froid au sein de l'entreprise.
- ✓ Le troisième chapitre est consacré aux effets de l'évaluation de la formation à chaud et à froid et son impact sur la gestion du capital immatériel, aussi il présente les outils et la démarche de l'enquête (le questionnaire) pour finir avec l'analyse et l'interprétation des résultats trouvés lors de cette étude.

**Partie I :**  
**Le cadre théorique**

**Chapitre I :**  
**Présentation générale de la GRH**  
**et de la formation**

## Chapitre I : Présentation générale de la GRH et de la formation

La RH est le facteur essentiel de l'entreprise : son clé d'échec ou de réussite. La pertinence de la fonction RH consiste à réduire l'incertitude qui pourrait peser sur les principaux actes de gestion concernant les personnes. Pour assurer sa mission principale chaque entreprise doit mettre en place des procédures de gestion, notamment celles relatives à la gestion du personnel.

La gestion du personnel, appelée aujourd'hui la GRH désigne l'ensemble des moyens et des méthodes mis en œuvre pour garantir une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan qualitatif comme sur le plan quantitatif.

Plusieurs activités essentielles dérivent de la gestion du capital humain dont : recrutement, gestion de carrière, relations sociales, formation...etc. Cette dernière se définit comme un processus d'apprentissage suivi par l'employé afin d'acquérir une compétence particulière nécessaire à l'exercice de son activité professionnelle.

Dans ce premier chapitre, nous allons synthétiser un ensemble de connaissances sur la GRH et la formation d'une manière générale.

### Section 1 : Définition, l'évolution et les domaines de la fonction RH

#### ▪ Sous-section 1-1 : Définition de la GRH

Plusieurs écrivains et chercheurs ont tenté de définir la GRH, on propose les trois suivantes :

- ✓ « *La GRH est un ensemble des fonctions et de mesures ayant pour objectif de mobiliser et de développer des ressources du personnel pour une plus grande efficacité au profit de la productivité d'une organisation (association, entreprise, administration, etc.)* »<sup>3</sup>
- ✓ « *Parler des RH, c'est considérer non que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources* »<sup>4</sup>
- ✓ « *La GRH se distingue de la gestion du personnel en ce sens qu'elle ne donne pas comme but initial de gérer les individus* »<sup>5</sup>

<sup>3</sup> SEKIOU et ALLI : « GRH », éditions de Boeck Université, 2<sup>ème</sup> édition, BRUXELLES, 2001, P10.

<sup>4</sup> PERETTI, (Jean marie) : « RH et gestion du personnel », 2<sup>ème</sup> édition Vuibert, 1998, P7.

<sup>5</sup> BATAL, (Christian) : « La GRH dans le secteur public », édition d'organisation, 4<sup>ème</sup> tirage 2000, P22.

# Chapitre I : Présentation générale de la GRH et de la formation

« En somme nous pouvons dire que « La GRH est un ensemble de politiques, de pratiques et de programmes inter reliés qui ont pour but d’attirer, de motiver et de fidéliser les employés d’une organisation tout en créant une dynamique sociale. »

Toutes ces définitions s’accordent sur la nécessité de bien s’occuper du personnel de façon à le rendre plus efficace dans son travail. En fait, cette finalité représente la tendance actuelle de l’évolution de la GRH.

## ▪ Sous-section 1-2 : L’évolution de la fonction RH

Les évolutions ayant caractérisé la fonction RH ces dernières années ne se sont pas manifestées spontanément, mais suite aux changements ayant accompagné les organisations en général, et leurs structures en particulier, ce tableau suivant met en évidence l’évolution de la GRH à travers les périodes suivantes :

**TABLEAU N°1 : Fonction RH à travers les siècles**

Période	Evolution
<b>1850-1900</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Non-existence formelle de la fonction du personnel.</li><li>• Recrutement direct du personnel par l’employeur.</li><li>• Centralisation des tâches : paie et comptabilité relèvent de la direction.</li><li>• Naissance dans les usines du poste de secrétaire social dans la seconde moitié du 19eme siècle.</li><li>• Confrontation à des problèmes sociaux d’envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle.</li></ul>
<b>1900-1940</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apparition formelle de la fonction dans les organisations.</li><li>• Transformation des secrétariats sociaux en SP.</li><li>• Tâches des SP : rémunération, acquisition et évaluation des RH.</li><li>• Accroissement du besoin de SP suite aux études de TAYLOR et de MAYO.</li></ul>
<b>1940-1960</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emergence de l’activité « RI ».</li><li>• Croissance du syndicalisme de masse.</li><li>• Elargissement et restructuration de la fonction du personnel.</li><li>• Développement des associations de professionnels en RH.</li><li>• Priorité à la formation et aux avantages sociaux.</li></ul>

<b>1960-1980</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maturation de la fonction RH.</li> <li>• Diminution du pouvoir de l'activité RI.</li> <li>• Accroissement de la législation du travail.</li> <li>• Développement de l'informatique et du traitement de la paie.</li> <li>• Amélioration des compétences des gestionnaires des RH.</li> <li>• Influence des sciences du comportement dans l'amélioration des relations humaines.</li> <li>• Influence de l'approche systémique.</li> </ul>
<b>1980-1990</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation.</li> <li>• Gestion de nouveaux problèmes au travail : retraite anticipée, gestion de la carrière santé et sécurité.</li> <li>• Nombreux services spécialisés dans les grandes organisations</li> </ul>
<b>1990 à nos jours</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Période de questionnement et de transformation des rôles de la GRH.</li> <li>• Période de redéfinition des compétences des responsables de GRH.</li> </ul>

Source : SEKIOU et ALLI, Op.cit. P7.

La GRH a connu différentes évolutions qui l'ont amené à connaître des situations adaptées au marché du travail ainsi qu'au développement socio-économique.

### ▪ **Sous-section 1-3 : Les domaines de la GRH :**

Dans chaque entreprise l'enjeu majeur de la DRH est de fait apparaître la complexité de la GRH, activité à la fois technique et stratégique, nécessitant des compétences variées et une compréhension des contraintes aussi bien internes qu'externes à l'organisation.

Le tableau suivant fait ressortir les principaux domaines de la fonction RH :

**TABLEAU N°2: Les principaux domaines de la GRH**

<b>Principaux domaines de la GRH</b>	<b>Dépend (ent) du / de la / des :</b>
<b>Classement</b>	Bonne qualité de la planification du personnel, de la structure organisationnelle, des descriptions de poste et de l'évaluation de poste
<b>Salaire</b>	Classement, financement, valeurs de l'organisation, registre

	des salaires, impôts, sécurité sociale, fiches de paie
<b>Avantages sociaux</b>	Pratique courante, financement, valeurs de l'organisation, types d'avantages sociaux comme l'assurance-maladie, les congés, les allocations
<b>Recrutement</b>	Priorités et besoins de l'organisation, planification du personnel, bonne pratique de recrutement, classement, salaires, avantages sociaux, contrat de travail
<b>Exposé de mission / stage d'introduction</b>	Recrutement, gestion de la performance
<b>Contrats de travail / guides à l'intention du personnel</b>	Classement, salaires, avantages sociaux, discipline et règlements applicables aux griefs, recrutement, loi nationale
<b>Perfectionnement du personnel</b>	Priorités, besoins et valeurs de l'organisation, recrutement, gestion de la performance
<b>Gestion de la performance</b>	Recrutement, exposé de mission, réunions de mise à jour et évaluations en temps opportun

**Source :** Williamson(Christine), Colvin (Gary) et McDonald (Amy) : « Gestion des ressources humaines », 12<sup>ème</sup> édition de la série ROOTS, Ed Tearfund, Royaume Unis 2008, P.8 et 9.

Certains de ces domaines devront être traités en premier car ils ont un impact direct sur d'autres. Par exemple, il est important d'établir une bonne structure de classement pour fixer des niveaux de salaire équitables.

Il est préférable de traiter la GRH élément par élément. Il pourrait y avoir des domaines dont le traitement ne prend pas beaucoup de temps, mais qui ont un impact important. Par exemple, s'assurer que les supérieurs hiérarchiques tiennent des réunions de mise à jour régulières avec leur personnel et mettre au point une fiche d'évaluation que ce personnel utilisera peuvent avoir un impact énorme sur la performance du personnel.

- ❖ Donc la GRH couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la vie du salarié au sein de l'organisation : le recrutement, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances, la gestion des conflits, la concertation sociale, la motivation et l'implication du personnel, la communication, la satisfaction au travail, les conditions de travail...

Et pour intégrer la plupart des fonctions de GRH par un large partage des visions de GRH. Il faut dans ce sens une redéfinition des contributions possibles de chaque fonction des RH au renforcement des compétences. Dans le tableau ci-dessous Patrick Ricard résume les possibles contributions des fonctions des RH :

**TABLEAU N° 3: Les contributions des fonctions de GRH**

Fonctions RH	Contributions
<p><b>Formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des besoins de formation</li> <li>- Conception de la formation</li> <li>- Diffusion de la formation</li> <li>- Evaluation de la formation</li> <li>- Suivi post-formation</li> </ul>	<p>Identification des écarts à combler au regard des compétences individuelles et collectives.</p> <p>Choix des contenus pour développer les compétences identifiées.</p> <p>Choix des techniques d'enseignement pour développer les compétences désirées.</p> <p>Critères pour mesurer l'efficacité de la formation.</p> <p>Compétences à observer et à renforcer pour le transfert des apprentissages.</p>
<p><b>Planification</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation du capital humain</li> <li>- Gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs</li> <li>- Affectation des employés</li> <li>- Analyse des emplois</li> </ul>	<p>Estimation de l'actif de l'entreprise en termes de compétences.</p> <p>Planification de l'offre et de la demande en termes de compétences.</p> <p>Recherche d'une adéquation entre les compétences acquises par les employés et les compétences requises pour les postes.</p> <p>Définition flexible et complète des profils de poste.</p>

<p><b>Dotation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sélection du personnel</li> <li>- Evaluation des candidats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Description précise des profils recherchés.</li> <li>Evaluation des candidats selon une grille des compétences recherchées.</li> </ul>
<p><b>Evaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation du rendement</li> <li>- Mobilisation des employés</li> <li>- Gestion des carrières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluation basée sur des critères de performance précis (comportements attendus et pratiques d'excellence valorisées).</li> <li>Responsabilisation individuelle dans le développement des compétences.</li> <li>Orientation basée sur le potentiel et les intérêts des employés.</li> </ul>
<p><b>Rémunération</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure salariale</li> <li>- Système de rétribution basé sur les compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données pour évaluer la complexité des emplois.</li> <li>Moyen pour favoriser la polyvalence et la mobilité des RH.</li> </ul>

**Source :** Patrick Rivard : « la gestion de la formation en entreprise », Edition PUQ, 2000, P38.

## ▪ Sous-section 1-4 : Les objectifs de GRH <sup>6</sup>

La fonction RH a pour raison d'être la coordination de tous les collaborateurs afin que l'entreprise soit performante. Cette fonction est assurée par la DRH. Au sein de cette direction, les gestionnaires de RH se calent sur des objectifs pour assurer leurs tâches administratives d'une part et relationnelles de l'autre.

Ces objectifs sont regroupés en trois catégories non exclusives selon leurs caractères explicites et implicites à CT ou à LT.

### 1-4-1- Les objectifs explicites :

- Attirer les candidats qualifiés ;
- Maintenir dans l'entreprise les employés fournissant un rendement satisfaisant ;

<sup>6</sup> Shimon L.DELON, TINA SEBA, SUSANE (e) JACKSON : « La GRH tendance, enjeux et pratiques actuelles », Pearson édition, 3<sup>ème</sup> édition, P24.

- Accroître la motivation des employés ;
- Favoriser le développement des employés dans l'entreprise par la pleine utilisation de leurs compétences.

#### 1-4-2- Les objectifs implicites :

- Accroître la productivité du travail ;
- Améliorer la qualité de vie au travail ;
- Assurer le respect du cadre juridique ;

La GRH n'a pas pour seule finalité la poursuite des objectifs implicites énumérés précédemment, des objectifs implicites sous-entendent en outre toute intervention dans ce domaine dont l'atteinte se traduira.

#### A. L'accroissement de la productivité :

La recherche de gains de la productivité est le moteur de l'activité économique de toute entreprise, or la GRH peut aider cette dernière à améliorer son rendement grâce à l'action directe qu'elle exerce, sur les salariés ; conscientes de cette réalité, les entreprises les plus productives en Amérique du nord, tiennent en haute considération leurs services des RH. Une étude de conférence « BOARD » du Canada présente l'organisation du travail et l'analyse des postes comme domaines de la contribution des gestionnaires des RH, aux gains de productivités se relève comme la plus importante, selon les résultats de cette étude, l'organisation traditionnelle du travail ; fondée sur une description détaillée des tâches et des responsabilités, confiés aux salariés, inhibe la créativité de ces dernières, limite leur capacité à fournir une contribution personnelle, et nuit donc à la productivité.<sup>7</sup>

En raison de la position privilégiée dont il jouit au sein de l'entreprise, le service des RH est aujourd'hui en mesure de favoriser des gains de productivité, il faut comprendre cependant que pour obtenir ce résultat. Il lui faut viser à la fois l'accroissement et l'amélioration de la qualité des produits. Cette nouvelle tendance rend impératif le besoin d'une gestion efficace de la main d'œuvre.

#### B. L'amélioration de la qualité de vie au travail :

Le caractère routinier et insatisfaisant de certains emplois est indéniable et on constate qu'il existe d'avantage de salariés désireux de se voir confier des responsabilités accrues qu'on ne l'aurait imaginé.

---

<sup>7</sup> Shimon L.DELON, TINA SEBA, SUSANE (e) JACKSON, Idem, P28.

Certains souhaitent en outre jouir d'une plus grande autonomie afin de fournir une meilleure contribution à leur entreprise. Un nombre croissant d'employeurs comprend qu'ils ont tout intérêt à donner la possibilité à leurs salariés de réaliser leurs aspirations car la satisfaction des employés qui en résultera rehaussera leur qualité de vie au travail. Ainsi, des entreprises canadiennes font l'essai de programmes visant à instaurer un meilleur climat de travail.

## **C. Le respect du cadre juridique :**

La GRH au sein d'une organisation doit se faire en conformité avec les lois et règlements ainsi qu'avec les décisions d'arbitrage ou les jugements. Ces impératifs d'ordre juridique s'exercent sur la plupart des activités de la GRH : d'où la nécessité pour les gestionnaires de RH de connaître à fond les lois et règlements touchant l'embauche, la rémunération, la santé et la sécurité du travail, la formation, de même que les relations de travail et les droits de personne.

### **1-4-3- Les objectifs à LT :**

Parmi les objectifs à LT que poursuivent les entreprises figurent la compétitivité et la rentabilité. En ce qui a trait aux organisations à but non lucratif et aux organismes gouvernementaux, ces objectifs touchent leur capacité de survivre ou d'accroître et d'améliorer des ressources plus réduites. Le service des RH exerce déjà une influence positive sur l'entreprise grâce à sa contribution à l'atteinte des objectifs explicites et implicites décrit précédemment. Il peut accroître encore d'avantage son influence s'il met tout en œuvre pour atteindre les objectifs à LT définie par celle-ci.<sup>8</sup>

## **Section 2 : La formation concepts et théories**

- **Sous-section 2-1 : Les définitions clés de la formation et les outils de gestion et de management de la formation**

### **2-1-1- Définitions clés de la formation :**

Il existe diverses définitions de la formation, nous proposons les deux suivantes :

La formation selon **Raymond VALTIER** est :

---

<sup>8</sup> Shimon L.DELON, TINA SEBA, SUSANE (e) JACKSON, Idem, P30.

« Un ensemble d'action capable de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs taches actuelles ou celles qui leurs seront confiées dans le futur, pour la bonne marche de l'organisation »<sup>9</sup>

Selon Sekiou et autres, la formation :

« Est un ensemble d'actions, 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 habilités 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 leurs environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs taches actuelles et futures ». <sup>10</sup>

A travers ces définitions, **La formation** constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à fin de faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.

Et pour identifier vos connaissances, votre savoir-être et votre savoir-faire, et pour construire votre avenir professionnel le meilleur outil c'est d'utiliser ces connaissances et ces savoirs acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus à travers le bilan de compétence.

**Le bilan de compétences** : une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante et le bilan sert à faire le point, à se connaître, à savoir optimiser ses compétences, organiser sa carrière...etc.

Il peut être organisé par les structures relevant de la DRH ou par un prestataire extérieur. C'est l'employeur via ses structures DRH qui le pilote. Chaque travailleur y a droit qu'il soit employé en tant que CDI, ou CDD (sous réserve d'un minimum d'ancienneté), et bien sûr s'il est inscrit dans le plan de formation de l'entreprise.

Le bilan de compétence peut se faire quand :

---

<sup>9</sup> Raymond VALTER, « développement des entreprises et promotions des hommes », édition Moderne Paris, 1960, P50.

<sup>10</sup> Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, Op.cit, P336.

- Le responsable hiérarchique direct constate que l'employé n'est pas bien dans son poste de travail, qu'il peut faire autre chose et ne sait pas s'y prendre ;
- L'employé veut évoluer dans son poste de travail.
- L'employé veut changer de structure mais reste fidèlement attaché à l'entreprise.

Il y a donc plusieurs moments propices pour effectuer cette démarche : d'abord, si l'employé a vraiment assez de son poste de travail actuel. Mais aussi, en début de sa carrière s'il a la sensation de s'être trompé de voie ou au milieu de sa vie professionnelle, pour savoir s'il peut prétendre à un poste, à une promotion, etc. souvent, les gens se sous-estiment.

Ils pourraient prétendre à autre chose que ce qu'ils font, mais ils n'osent pas parce qu'ils ne sont pas sûr de leurs compétences.

Il peut s'agir de tests écrits, d'entretiens collectifs ou individuels... le tout avec dans une première étape sa hiérarchie directe, les structures compétentes de DRH et finalement un consultant externe. Il n'y a rien de mieux que plusieurs entretiens individuels, qui donnent l'occasion de parler à bâtons rompus.

De temps en temps, les gens dévoilent des passions... mais ils n'avaient jamais songé, auparavant, à travailler dans un domaine qui soit en rapport avec celles-ci.

Enfin, quand vient le moment des résultats, après traitement par la DRH, ils sont transmis à l'employé qui peut décider de ce qu'il va en faire.

S'il s'aperçoit qu'il vaut mieux que ce qu'il a actuellement, cela peut être intéressant pour lui de profiter de ce bilan pour demander à son responsable hiérarchique, qu'il voudrait bien progresser dans son poste actuel ou dans une autre structure de l'entreprise.

**Enchaînement à la tâche :** Est un ensemble d'activités visant l'acquisition, en cours de production, de connaissances, d'habiletés et d'attitudes liées à l'exercice de nouvelles tâches dans le cadre d'un poste donné. Il s'agit de situations où de nouvelles tâches qui sont attribuées à un employé et que des apprentissages précis, de courte durée, sont nécessaires à leur accomplissement. La formation se doit d'être qualifiante et transférable.

## 2-1-2- Les outils de gestion et de management de la formation :

- A. **Le cahier des charges de la formation :** Le cahier des charges de la formation est un document de :

## a) Clarification :

- Il permet d'expliciter la demande.
- Définir la contribution de la formation l'échec d'une action de formation est le plus souvent le résultat d'une mauvaise définition de la commande.<sup>11</sup>

## b) Contractualisation :

Le cahier des charges permet de clarifier les objectifs et les contributions spécifiques des acteurs concernés par le dispositif de la formation ; c'est-à-dire définir les acteurs qui interviennent dans la réussite de formation.

## c) Evaluation :

- Le cahier des charges est un document de référence pour évaluer les actions de formation.
- Il permet cette évaluation par la comparaison entre ce qu'il était prévu de faire avec ce qui été fait.

## B. La gestion administrative :

La gestion administrative de la formation a un certain nombre de fonctions :

- La gestion administrative des inscriptions.
  - La gestion financière.
  - Le suivi du plan de formation.
  - Les interfaces avec la GRH.
- 
- **La gestion administrative des inscriptions :** il s'agit des inscriptions aux stages de formation, avec l'indication du :
    - Titre de stage.
    - Nom et caractéristiques du stagiaire (niveau hiérarchique).
    - le présentéisme effectif en stage.

La gestion administrative des inscriptions s'agit de donner une bonne visibilité des effectifs stagiaires et des heures de formations afin d'éviter l'absentéisme aux sessions de formation.

---

<sup>11</sup> MEIGNANT, (Alain) : « Manager la formation », Editions Liaisons, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006, P366.

## ➤ La gestion financière :

Elle consiste pour le responsable de formation à suivre la réalisation des prévisions budgétaires, par action, par catégorie d'objectifs, par population et au minimum le suivi globale des indemnités à verser aux formateurs vacataires.

## ➤ Le suivi du plan de formation :

- Cela permet à l'entreprise de suivre en temps réel la réalisation du plan de formation.
- La traduction des objectifs en volumes d'heures, en populations concernées et en budgets permet un suivi sur ces trois points.
- Elle peut aller jusqu'à un suivi action par action.

## ➤ Les interfaces avec la GRH :

Elles sont dans la réalité construites, ce qui est l'un des grands points faible de la gestion de la formation.

On constate que les fichiers du personnel n'indiquent pas que la formation initiale d'une personne ce qui introduit une difficulté dans l'appréciation de son niveau réel.

## C. Le tableau de bord formation :

« Un tableau de bord est un moyen mise sous contrôle d'un processus et de pilotage d'une action ».

**Jean Marie PERETTI** a écrit : « *Le tableau de bord formation permet le pilotage de la formation dans l'entreprise* ».

## ➤ Le suivi répond à deux nécessités :

- **Procéder à l'évaluation systémique des actions de formation :** et ce, à trois niveaux :
  - Celui des objectifs pédagogique (réalité de l'apprentissage).
  - Celui des objectifs de formation (appréciation des résultats de la formation).
  - Celui des objectifs d'évaluation de l'entreprise (mesure des effets sur le terrain).
- **Analyser au niveau des individus, les éléments suivants :**
  - la formation initiale.
  - Les acquis professionnels.

- La formation suivie en cours de carrière.
- Les diplômes obtenus et leurs prises en compte.
- le tableau de bord formation contient des éléments permettant au gestionnaire de piloter les actions de formation.

Ce tableau est un outil de suivi qualitatif composé en quatre parties :

- Une partie informative.
- Une partie qualitative.
- Une partie quantitative.
- Une partie sur les résultats.

**En résumé,**

- ❖ La constitution du tableau de bord est liée au système de décision.
  - ❖ Le directeur général a besoin de suivre les indicateurs qui sont de son niveau c'est-à-dire les points réellement stratégiques.
  - ❖ Le responsable de formation, pour sa part, a besoin des informations qui lui permettront le pilotage de l'ensemble et le suivi du niveau d'atteinte de ses objectifs, ces informations aideront aussi à rendre compte de l'efficacité de l'utilisation des ressources.
  - ❖ Une fixation des objectifs, une collecte des ressources humaines qualifiées et moyens pédagogiques et nécessaires, une bonne programmation, et enfin un bon suivi demeurent des conditions nécessaires pour la réussite de la formation.
- **Sous-section 2-2 : Les principaux objectifs de la formation et les six points importants pour le pilotage du changement**

## **2-2-1- Les objectifs de la formation :**

La formation a plusieurs objectifs qui se résument en deux axes :<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Pierre Laourt : « Gestion des ressources humaines », édition Eyrolles, Paris, 1991, P 123.

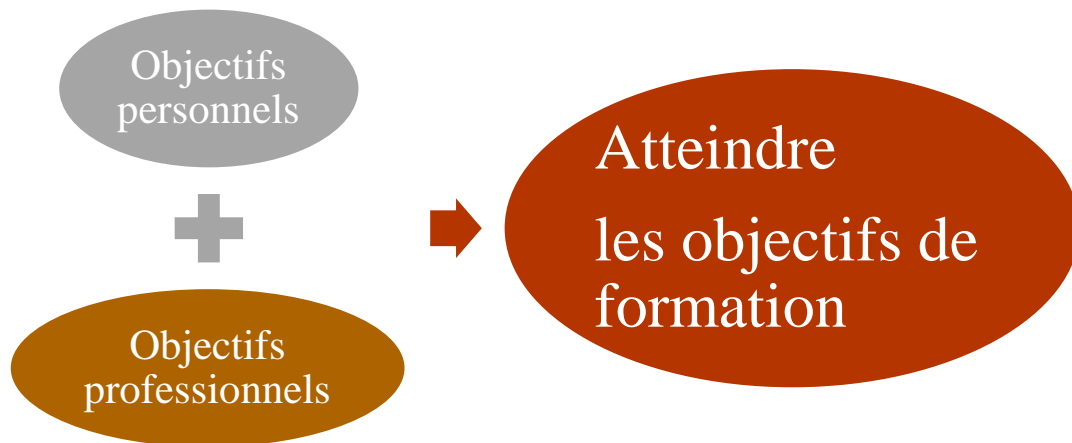


Figure N° 1 : Les deux points de vue pour atteindre les objectifs initiaux de la formation

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

- Accroître la compétitivité de l'organisation, par renforcement du potentiel technique et par ajustement des savoirs ou du savoir-faire des salariés, ce premier objectif permet l'actualisation des rôles professionnels dans les postes de travail.
- Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion.
- Prévoir des circuits progressifs de montée en connaissance pour adapter globalement les qualifications aux besoins de l'organisation.
- Mettre l'accent sur les catégories du personnel moins qualifiées, sur l'insertion des jeunes, sur les contraintes de reconversion et sur les problèmes liés à certaines phases de la carrière individuelle « crise de maturité »
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation.
- Montrer l'organisation dans sa globalité, en expliquant ses diverses articulations, apprendre à maîtriser certains outils d'analyse et d'action pour favoriser l'action collective.
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture, ses aptitudes à manager.
- Préparer le LT pour faire face à toute perturbation qui peut affecter le fonctionnement de l'organisation.

## B. Du point de vue des individus (objectifs personnels) :

Certains objectifs de la formation sont liés aux souhaits des salariés sans qu'il y soit toujours opportunité pour l'organisation. Ces objectifs se résument comme suit :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier
- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes.
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travail.
- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, la gestion et du management.
- Permettre de se retrouver avec des collègues et des amis dans un fonctionnement convivial et faire connaissances avec des personnes nouvelles dans des espaces extérieurs au vécu professionnel.
- Se former dans les semaines où l'individu veut avoir des connaissances qui peuvent même être sans rapport direct avec le travail.

### 2-2-2- Les six points d'un projet de formation efficace :

Six points essentiels sur lesquels l'entreprise se développe et que des changements interviennent sont :

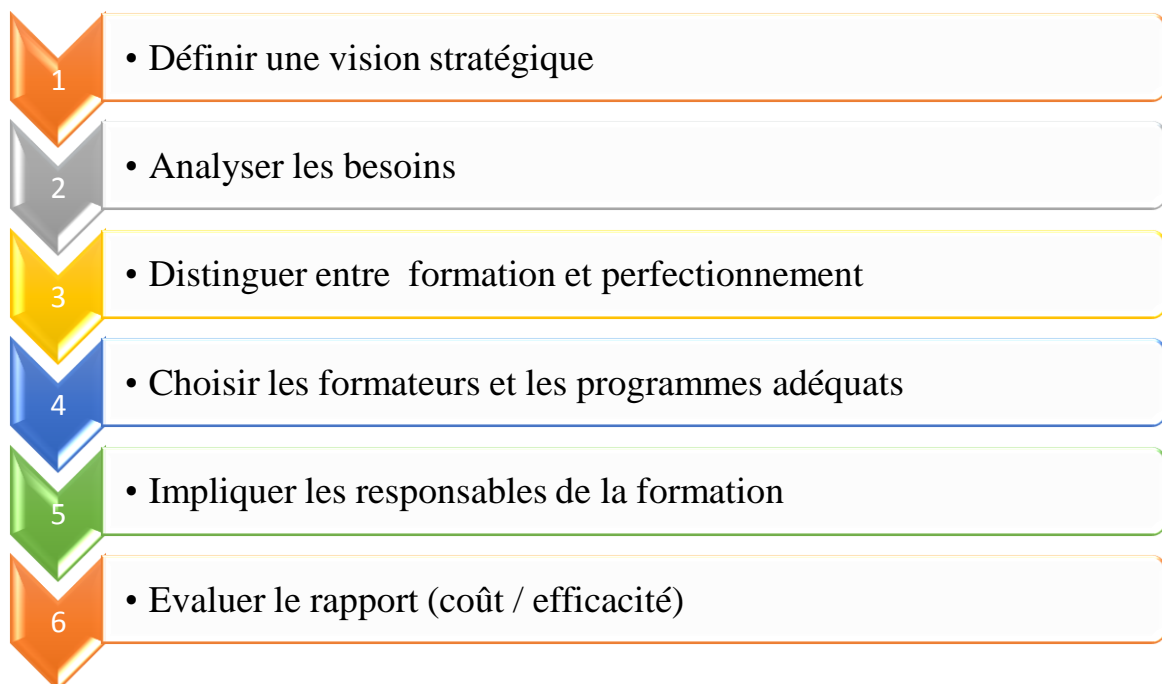


Figure N°2 : Les six points d'un projet de formation efficace

## 1) Définir une vision stratégique :

Il faut réaliser la combinaison entre la formation et la vision stratégique, car il y'a une différence entre la formation d'école et la formation professionnel, donc chacun besoin de partager les objectifs et les connaissances et de mettre en œuvre une stratégie bien précise et adéquate.

## 2) Analyser les besoins :

C'est une étape très importante car une fausse définition du besoin peut manquer l'organisation de rigueur et de crédibilité et aussi pour déterminer quelle sorte de formation à adopter.

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

## 3) Distinguer entre la formation et le perfectionnement :

<b>La formation</b>	<b>Perfectionnement</b>
Activé à court terme	À long terme
Stratégie conjecturale	Stratégie constructive
Décentraliser	Centraliser
Permet aux individus d'accomplir leur travail (acquérir un niveau de performance)	Créer des responsables de l'entreprise

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

## 4) Choisir les formateurs et les programmes adéquats :

- Généralement le choix des formateurs est pour mener une action de changement il faut structurer les efforts et organiser l'équipe donc il est essentiel de bien choisir le formateur caractériser par le sérieux, compétence rigueur et crédibilité.
- Le prix d'une formation n'est pas le premier élément à considérer pour la sélection.

## 5) 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.

## 6) 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.

### ▪ Sous-section 2-3 : Les différents types de formation

Avant de procéder à la présentation des typologies des actions de formation. Il nous semble utile de faire d'abord point sur ce que nous entendons par la formation interne et la formation externe.

- **La formation interne :** Ce sont des actions de formation qui se déroulent à l'interne de l'entreprise et qui s'adressent uniquement à ses salariés. Souvent, cette pratique est assurée par l'un des salariés de l'entreprise reconnu pour ses compétences et son expérience.
- **La formation externe :** Ce sont des actions de formation organisées en dehors de l'entreprise. En générale, cette modalité de formation est assurée par des agents impliqués dans la formation comme les institutions d'enseignement ou les firmes de consultants.

La formation interne est conçue et réalisée par l'entreprise, pour ses propres salariés, différemment de la formation externe qui suppose l'achat d'un programme de formation dispensé par un organisme extérieur.

Le choix entre la formation interne et externe dépend essentiellement de la taille de l'entreprise. Du nombre des individus à former, du contenu du programme de formation et des compétences des responsables concernés.

En fonction des modalités de la formation (interne ou externe) et des objectifs visés. De nombreux auteurs ont tenté de donner des typologies concernant les politiques de formation.

En ce qui nous concerne, nous allons se contenter de la présentation de la typologie d'ARDOUIN. Dans son ouvrage intitulé « L'ingénierie de la formation pour l'entreprise » ce dernier, parle de sept types de formation :

- **Les formations d'initiations :** Ce sont des formations préparant les nouveaux embauchés à s'adapter aux contraintes de fonctionnement du milieu du travail et acquérir une connaissance précise des matériels et procédures qu'ils auront à pratiquer. Elles peuvent également les préparer à comprendre le projet et la culture de l'entreprise.
- **Les formations de maintenances :** Elles visent à compenser l'usure des compétences des personnes dans leur situation professionnelle. Elles se distinguent des formations de performances par le fait qu'elles maintiennent au niveau de compétence.
- **Les formations de perfectionnement :** Ce sont des formations permettant d'acquérir ou de développer les connaissances, capacités et comportements nécessaires à une bonne tenue de situations professionnelles. Compte tenu de l'évolution de leurs caractéristiques et exigences.
- **Les formations de promotion :** Elles visent l'axée sur le savoir et les connaissances qui permettent à l'agent de passer, avec succès, les examens professionnels pour accéder au poste immédiatement supérieur. Les formations promotionnelles peuvent prendre un aspect interne (organisées par l'entreprise), ou un aspect externe (organisées en dehors de l'entreprise).

- **Les formations de recyclage :** Il s'agit des actions de formation qui visent à adapter les individus à de nouvelles situations de travail qui ne présentent pas de promotion.
- **Les formations de prévention :** Elles visent à élever les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés.
- **Les formations de reconversion ou ré-déplacement :** Elles visent à préparer une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier ou de famille professionnelle.

## ▪ Sous-section 2-4 : L'ingénierie de la formation

### 2-4-1- 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 »

« 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 ».

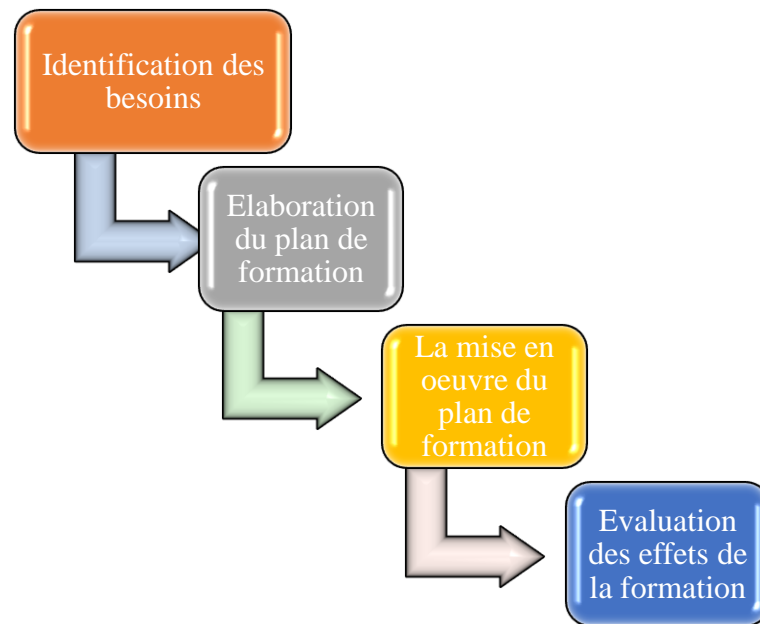
L'ingénierie désigne l'ensemble des fonctions s'étendant de la conception et des études à la responsabilité de la construction et au contrôle des équipements d'une installation technique ou industrielle.

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.

### 2-4-2- Le processus d'ingénierie de la formation :

Le processus d'ingénierie de la formation repose sur:



**Figure N° 3 : Le processus d'ingénierie de la formation**

## A. 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* ».

L'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes, qui connaissent bien l'organisation et qui sont sensibles à l'efficacité organisationnelle. Ces personnes doivent être capables :<sup>13</sup>

- D'examiner s'il y a un manque de compétence chez les salariés et de découvrir aussi les défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement à moyen et à LT des RH.
- De détecter les multiples changements affectant les environnements externes et internes de l'organisation comme les progrès technologiques, les nouvelles lois, les nouvelles tendances sociales et les nouvelles stratégies de l'organisation.

Conjointement, les populations concernées par le projet de formation doivent être identifiées.

Cette phase comprend le recueil des données, la classification des besoins et l'analyse des données recueillies comme suit :

<sup>13</sup> MADAGH Med Cherif, « Management de la formation », Alger 2015.

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

En d'autres termes, que doit faire le futur formé à l'issue de sa formation pour que son unité de travail réalise les objectifs finals visés.

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 (employabilité, professionnalisation, mobilité, insertion professionnelle).

## b) 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 RH ;
- 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.

Les besoins en formation peuvent être personnels, individuels et collectifs :

**TABLEAU N° 4 : Les besoins de formation**

Les types de besoin	Mode de recueil	Formation sur l'initiative	Formation sur la responsabilité
<b>Collectifs</b> En rapport avec les objectifs opérationnels des unités.	Travaux de groupe lors de l'élaboration des plans d'actions des unités.	De l'entreprise	Du manager de l'unité
<b>Individuels</b> En rapport avec les postes ou à occuper dans la même unité.	Entretien d'activité	De l'entreprise	Du manager de l'unité
<b>Personnels</b> D'évolution dans l'entreprise avec changement de direction.	Entretien d'appréciation du potentiel	De l'entreprise ou du salarié	Du salarié et de la DRH
<b>Personnels</b> Son liaison avec les objectifs économiques de l'entreprise, mais en rapport avec ses objectifs sociaux.	Entretien d'appréciation du potentiel	De l'entreprise ou du salarié	Du service formation

**Source :** SOYER.J : « Fonction formation », éditions organisation, 2003 Paris, P.141.

L'expression « **besoins formation** » devrait donc être remplacée par « **problèmes à régler par la formation** » ou par « **objectifs à atteindre par la formation** ».

## c) Analyse des données recueillies :

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.

## B. L'élaboration d'un plan de formation :

### a) 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 ».*<sup>14</sup>

Selon **Jacques Soyer**,

*« Le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie différents acteurs, il est monté en convergence avec les objectifs économiques, techniques et sociaux de l'entreprise, et en cohérence avec le style de management, la culture de l'entreprise, les politiques de personnel, les modes d'organisation du travail ».*<sup>15</sup>

D'après ces définitions, on peut dire que le plan de formation devrait être l'aboutissement d'un processus managérial visant à établir la meilleure synthèse possible de ce qui doit être fait atteindre les objectifs opérationnels en termes de compétences.

Le plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. Parmi ces objectifs celui d' :

- assurer la formation des salariés à l'évolution de leurs emplois est une obligation légale.
- adapter les compétences des salariés aux orientations stratégiques de l'entreprise, développer le capital humain, offrir à tous des possibilités de progression sont des objectifs fréquents.

---

<sup>14</sup> MEIGNANT, (Jaques) ; Op.cit., P246.

<sup>15</sup> SOYER.J ; Op.cit., P142.

Ce plan comprend les objectifs, les budgets, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, les catégories de bénéficiaires, enfin la manière dont ces actions seront évaluées.

Une attention particulière doit être portée à la définition des objectifs de chaque formation. Elle devient l'instrument privilégié du développement des compétences. 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 :

- **Choix du budget :** Le choix du budget est un choix important: quelles sont les dépenses que l'entreprise est prête à engager en matière de formation? La participation légale constitue-t-elle un butoir? L'entreprise est-elle prête à aller plus loin et, si oui, quel est le seuil maximum ?

Ce sont autant de questions auxquelles l'entreprise devra impérativement répondre. 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.

- **Choix des bénéficiaires :** 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).

- **Choix de la durée :** 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.

L'entreprise peut favoriser les formations courtes n'impliquant pas une absence durable. Par exemple, une journée tous les 15 jours pendant trois mois pour les cadres, une demi-journée par semaine pendant deux mois... Elle peut retenir des formations impliquant une rupture avec la situation professionnelle (un mois à six mois à plein temps). Ces formations précèdent souvent des promotions ou mutations.

- **Le choix du rythme de formation :** Il faut savoir si les formés abandonnent ou non leurs propres tâches pour se consacrer à la formation. On retiendra parmi les choix possibles :
  - 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.

En fait, le choix effectif dépendra de la charge de travail supportée par l'entreprise ; la formation est de plus en plus souvent influencée par l'activité des personnes : on la développera tant que possible dans les heures où le travail est moins important.

- **Choix des modalités de la formation :** L'éventail des choix est très large:

- ***Formation intra ou inter:***

La formation "intra" regroupe des agents de la même entreprise alors que la formation "inter" des participants de diverses provenances. La première formule facilite l'adaptation, le renforcement des communications internes, la création d'un langage commun... La formation "inter" permet une confrontation de cultures d'entreprises différentes, des échanges fructueux. Cependant, l'hétérogénéité des participants et de leur situation professionnelle peut entraîner des échecs. La formule "inter" est utilisée pour l'encadrement et pour les formations techniques (comptabilité, sécurité) ne concernant qu'un petit nombre de personnes dans l'entreprise. La formation interne présente de nombreux avantages : capitalisation des savoirs faire, confidentialité, flexibilité,... et évidemment elle est beaucoup plus économique que la formation externe (de 2 à 4 fois moins coûteuse).

L'entreprise peut se doter d'un "centre de formation" disposant de son équipe d'intervenants ou faire appel à des organismes extérieurs. La seconde formule apporte plus de souplesse.

Elle permet de suivre les modifications du contenu du plan de formation. L'offre de formation est actuellement riche, variée, de qualité inégale certes mais en moyenne élevée. La formule interne permet de diffuser un état d'esprit, une culture "maison", de mieux intégrer les spécificités de l'entreprise. Lorsque la formation porte sur des effectifs importants et sur des stages renouvelables, la formule peut être moins onéreuse. Elle présente en revanche des risques de rigidité.

### - *Formation pendant ou hors des heures de travail:*

Une tendance nette pour l'inclusion du temps de formation dans les heures de travail apparaît. C'est surtout pour les préparations d'un diplôme que les salariés acceptent d'empiéter sur leur temps libre et de "sacrifier" deux heures le soir ou weekend.

➤ **Choix des méthodes de formation :** Les techniques d'animations et les outils sont variés et le choix de la méthode a souvent un rôle décisif dans le choix de la formation. Il importe de veiller à la comptabilité des techniques avec les objectifs de l'entreprise. Il existe cinq catégories de méthodes:

- Les méthodes affirmatives (exposé, tutorat...)
- Les méthodes interrogatives (enseignement programmé, enseignement assisté par ordinateur...)
- Les méthodes déductives et inductives
- Les méthodes actives (jeux de rôle, jeux de simulation, méthodes de groupe, méthodes non directives...)
- Les autres méthodes (méthodes audiovisuelles...)

Le plan de formation aboutira à une bonne maîtrise des métiers, à une connaissance des nouvelles technologies, à une transformation progressive des comportements et reflexes...etc.

### **b) 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.

### **c) Le contenu du plan de formation :**

- Un exposé du contexte de l'entreprise;

- Une présentation du plan lui-même;
- 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.

## C. La mise en œuvre du plan de formation

Une fois le plan construit, il doit être mis concrètement en œuvre pour permettre ainsi à l'entreprise d'atteindre les objectifs fixés en ce domaine.

## D. L'évaluation de la formation

Evaluer la formation consiste à dire oui ou non et dans quelle mesure les objectifs sont atteints ou non atteints ou dépassés.

L'évaluation joue un rôle primordial dans le processus de formation puisqu'elle permet de tracer le bilan des plus-values apportées par la formation et de déceler les insuffisances et les effets imprévus de la formation.

**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.

**Chapitre II :**  
**La démarche de l'évaluation de la**  
**formation**

### Chapitre II : La démarche de l'évaluation de la formation

« Tout acte de formation dispensé dans une organisation produit des effets à au moins trois niveaux : l'élévation des connaissances, le changement des comportements au travail, l'augmentation de l'efficacité individuelle et collective ».<sup>16</sup>

L'article 51 de la loi du 24 novembre 2009 (n° 2009-1437) complète par cet alinéa l'article L.6353-1 du code du travail : « A l'issue de la formation, le prestataire délivre au stagiaire une attestation mentionnant les objectifs, la nature et la durée de l'action et les résultats de l'évaluation des acquis de la formation ». La loi rendrait donc obligatoire l'évaluation des acquis de la formation par les dispensateurs de formation, internes comme externes à l'entreprise.

Et lorsqu'on discute de l'évaluation du rendement (ou de résultats) de la formation au sein des entreprises, il s'agit de voir comment la formation a contribué à l'efficacité de l'organisation.

#### Section 1 : Evaluation des actions de formation

- **Sous-section 1-1 : Définition et Les objectifs de l'évaluation de la formation**

##### 1-1-1- Les définitions de l'évaluation de la formation selon les auteurs :

**Strauven.C (2000)** dit que

*« L'évaluation consiste en un processus et en une procédure visant à recueillir des informations de la manière la plus objective possible afin de prendre des décisions et de mettre en œuvre des mesures qui contribueront à l'efficacité d'une formation compte tenu de ses objectifs et des compétences à installer ».*

**Alain MEIGNANT** dit que

*« L'évaluation de la valeur ajoutée de la formation est également un levier qui permet de passer d'une logique de gestion de formation à une logique de management de la formation. ».*

Il existe de nombreuses définitions de l'évaluation de la formation. Dans le domaine de l'action formation le résultat attendu est formulé à travers les objectifs assignés à la formation.

---

<sup>16</sup> MARTORY B., CROZET D. *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance*. Dunod. Paris, 2002, p.102.

L'évaluation de la formation consiste à examiner la valeur d'un programme pour savoir s'il y a des écarts entre ce qui a été obtenu. La connaissance de ces écarts permettra de juger la valeur d'un programme de formation en relation avec les objectifs préétablis.

Donc l'évaluation de la formation reçue fournit des données permettant d'apprécier le degré de modification touchant l'ensemble de la personnalité de l'individu (sa perception, ses connaissances, ses attitudes, son comportement...etc.).

### 1-1-2- Les concepts proches de l'évaluation :

#### ➤ **Évaluation :**

Processus de détermination de la valeur (contribution au bien-être social), de la qualité et/ou de la légitimité de l'objet concerné. Ce jugement est basé (généralement) sur l'utilisation de méthodes de recherche en sciences sociales et de procédures de collecte et d'analyse systématiques de données, pas forcément disponibles habituellement, concernant différents aspects d'une mesure publique.

L'évaluation est à la fois **un processus** (collecter des données, les analyser et les interpréter), ainsi qu'**un produit** (feed-back du processus, résultats, conclusions et recommandations aux parties prenantes pour leur action future).

#### ➤ **Évaluations des effets :**

Les évaluations des effets mesurent, comme leur nom l'indique, les effets, à savoir les résultats, des programmes, ces effets pouvant s'inscrire dans le court terme ainsi que dans le long terme.

Par exemple, un programme visant à renforcer les réponses du secteur de la santé face aux cas de violence à l'égard des femmes peut avoir pour effet à court terme l'emploi de procédures et de protocoles standardisés par les praticiens d'un établissement de santé.

Il peut avoir pour effet à long terme l'intégration de ces politiques dans tout le secteur.

Il est important de déterminer clairement dès le début de l'intervention quels seront les objectifs et les effets escomptés, et de préciser les changements spécifiques attendus pour le groupe de population spécifiquement visé.

### ➤ **Évaluations d'impact :**

Les évaluations de l'impact d'un programme mesurent la différence entre ce qui a eu lieu et ce qui aurait eu lieu en l'absence du programme. Elles répondent à la question de savoir quels changements observés au sein de la population cible sont attribuables au programme.

Ce type d'évaluation exige une conception rigoureuse en matière de recherche. C'est le type d'évaluation le plus complexe et le plus intensif, faisant appel à des méthodes telles que la sélection aléatoire, les groupes témoins et les groupes de comparaison. Ces méthodes ont pour objet :

- ✓ De déterminer les relations causales existant entre les activités mises en œuvre et les effets souhaités;
- ✓ De repérer et d'isoler les facteurs extérieurs susceptibles s'influer sur les effets souhaités.<sup>17</sup>

### ➤ **Autoévaluation :**

Évaluation dont les responsables de la gestion de « l'objet » de l'évaluation jugent eux-mêmes la mise en œuvre et les résultats de celui-ci. Dans le cadre d'une autoévaluation, l'analyse est toutefois souvent limitée du point de vue de son étendue (prise en compte des seules actions dont on a un contrôle direct) et de sa profondeur (utilisation seulement de données facilement disponibles).

### ➤ **Evaluation ex ante :**

Évaluation qui **précède** la mise en œuvre d'une intervention. Il s'agit d'une estimation des effets présumés des mesures entreprises basée sur la revue et la synthèse de résultats de recherches et d'évaluations précédentes pertinentes.

Une question centrale de ce type d'analyse est la pertinence et l'adéquation entre, d'une part, le problème de départ et, d'autre part, la stratégie, les mesures et les ressources proposées. Le contexte de fonctionnement de l'« objet » de l'évaluation est également analysé pour vérifier sa compatibilité par exemple avec les politiques et/ou les pratiques locales ou encore l'acceptabilité de la stratégie et des mesures proposées par les partenaires.

### ➤ **Evaluation formative :**

L'évaluation formative est conduite à l'intention des partenaires internes durant la phase de mise en œuvre d'une mesure publique. Au moyen de feed-back régulier aux parties prenantes

---

<sup>17</sup> <http://www.endvawnow.org/fr/articles/340-types-devaluation-de-processus-evaluation-formative-evaluation-a-mi-parcours.html>

concernées, l'évaluation formative vise à améliorer les performances (efficacité, pertinence de la stratégie, processus, mesures, actions, etc.).

L'évaluation formative et sommative (récapitulative) peuvent être mieux distinguées grâce à l'image suivante : «Quand le cuisinier goûte la soupe, c'est formatif ; quand les invités goûtent la soupe, c'est sommatif ».

➤ **Evaluation prospective :**

Analogue à l'évaluation ex ante, mais avec une analyse du contexte moins détaillée.

➤ **Evaluation sommative :**

Évaluation rétrospective d'une mesure publique. Elle est conduite pendant ou après la réalisation (Ex-post) ou la stabilisation du programme (moyen-terme) et est destinée à un public externe ou aux décideurs.

Evaluation formative pour comparer les différences entre évaluation formative et sommative en termes d'intention, de public et de dimension temporelle.

### **1-1-3- Les objectifs de l'évaluation de la formation :**

- Clarifier ce que l'on veut vraiment évaluer et pourquoi on veut l'évaluer.
- Lister les résultats attendus.
- Définir les critères et les indicateurs permettant d'évaluer.
- Confronter les résultats mesures aux hypothèses de résultats attendus de la formation.
- Etablir des constats.
- Passer des constats aux causes.
- Argumenter les priorités retenues.
- Hiérarchiser les problèmes à résoudre.

Et pour identifier les objectifs de l'évaluation pour choisir le protocole d'évaluation des connaissances le plus adapté, La première étape indispensable à la bonne réalisation de l'évaluation, consiste à identifier la finalité de cette dernière. Car, en effet, qu'il s'agisse du choix du type d'évaluation, de la communication qui se fera autour, du contenu du questionnaire ou encore de la restitution des résultats, toutes ces étapes seront exécutées différemment en fonction de l'objectif visé.

Comme cela a été dit précédemment, l'objectif final aura un impact sur le choix du type d'évaluation des connaissances (avant/après, évaluation formative ou non...). Nous pouvons classer les objectifs en deux catégories, selon que l'évaluation est en lien ou non avec une action de formation. Voici quelques bonnes pratiques pour chaque forme d'évaluation :

### A. Les évaluations des connaissances liées à une formation

Celles-ci peuvent servir à mesurer les connaissances acquises par les collaborateurs suite à la formation, à définir un besoin de formation ou encore à constituer des groupes de niveau pour décider ou non du départ en formation des collaborateurs. Il peut être intéressant dans ces différents cas de mesurer le gain apporté par la formation en termes de connaissances grâce à l'utilisation de questionnaires pré- et post-formation. Cela permet de confirmer que la formation a permis aux apprenants d'améliorer leur niveau de connaissance sur le sujet visé par rapport à leur niveau initial. Mais pour que cette mesure soit valide, il sera indispensable que le questionnaire administré soit exactement le même.

Lorsque l'on souhaite mesurer les acquis post-formation, il sera également possible d'opter pour une auto-évaluation par le collaborateur. Il suffira, dans ce cas, de le questionner sur sa capacité ou non à mettre en œuvre le ou les objectifs visés par la formation, en veillant à limiter le nombre d'objectifs à 4 ou 5 tous au plus et en choisissant les plus importants. Idéalement, ces objectifs décrivent des comportements mesurables et observables qui devront être mis en œuvre au poste de travail, cela prépare le terrain de l'évaluation de la mise en œuvre des comportements (niveau 3 du modèle de Kirk Patrick), plus communément appelée évaluation du transfert des acquis de la formation.

### B. Les évaluations des connaissances indépendantes d'une formation

C'est le cas lorsque l'on souhaite certifier un niveau de connaissances ou renforcer les connaissances. Dans ces deux cas, il faudra tout particulièrement s'attarder sur la conception du questionnaire et porter son attention tant sur la formulation des questions que vous poserez que sur son contenu. Une autre préconisation consiste à ne pas hésiter à donner accès aux résultats détaillés avec des notes explicatives aux participants dans un objectif de renforcement de l'apprentissage. Nous reviendrons sur les critères de réussite du questionnaire prochainement.

Dans tous les cas, que l'évaluation soit ou non en lien avec une formation, il est indispensable de communiquer clairement l'objectif aux participants et d'expliquer l'utilisation qui sera faite des résultats. En la matière, nous conseillons la plus grande transparence, idéalement en rédigeant et en publiant une « charte de l'évaluation » qui donnera quelques garanties à ce niveau.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> <http://www.formaeva.com/2016/04/19/identifier-les-objectifs-de-levaluation-pour-choisir-le-protocole-devaluation-des-connaissances/>

Selon **Mark, Henry, et Jules (2000)**, l'évaluation de la formation dans l'entreprise vise principalement **quatre buts** :

- 1) démontrer la pertinence et la valeur de la formation;
- 2) améliorer la qualité des programmes et de l'organisation de la formation;
- 3) vérifier la conformité des programmes aux diverses attentes, normes ou standards;
- 4) Développer ou tester des connaissances nouvelles.

▪ **Sous-section 1-2 : Les outils de mesure et les ratios d'évaluation**

**1-2-1- Les outils d'évaluation :**

L'évaluation de la formation comporte généralement la combinaison de trois techniques :

- Le questionnaire
- L'interview de groupe
- L'observation directe

Pour faire L'analyse statistique à la fin

• **Le questionnaire :**

Il est utilisé en fin de formation, ce questionnaire rapporte aux éléments suivants :

- L'appréciation globale du stage.
- La qualité des méthodes et supports pédagogiques.
- Les conditions générales du déroulement du stage.
- La qualité des contenus (niveau, adaptation, intérêt) et de prestation des animateurs.
- Les suggestions des formes pour des actions d'amélioration.

• **L'interview de groupe :**

Cela suit directement l'application de questionnaire. Cette interview a pour but de donner l'occasion aux apprenants de partager entre eux leurs avis en ce qui concerne la valeur de l'efficacité de la formation, et d'ajouter certaines remarques sur leurs questionnaires.

Une interview de groupe peut prendre une importance capitale pour le formateur qui peut ainsi :

- Mettre le doigt sur les points sensibles de la formation.
- Explorer plus en profondeur quelques aspects de la formation.
- Vérifier son interprétation de certaines créations des apprenants.
- Poser des questions qui n'ont pas été incluses dans le questionnaire.
- Faire des commentaires sur le suivi de la formation.

• **L'observation directe :**

Cette observation aura lieu sur le milieu du travail ; le formateur est invité par un ou plusieurs apprenants à venir les observer dans la réalisation de leur travail.

Pour réussir l'observation, elle exige :

- Que l'invitation soit spontanée et vient bien des apprenants eux-mêmes et non pas de leurs supérieurs.
- Que le formateur investit beaucoup de temps dans le contact direct avec les apprenants.

**L'analyse statistique :** Elle se fait par rapport à des indicateurs de mesure de l'impact de la formation à résolution de certains problèmes (nombre de produits rejetés ou contrôle, quantité de matière première utilisée pour la fabrication d'un produit par rapport à celle requise pour la norme...).

### **1-2-2- Les indicateurs de mesures et de performances :**

Les indicateurs de mesures sont :

- La quantité qui indique le niveau de productivité le volume de la matière première utilisée par rapport à celle requise, quantité produite ou vendue.
- La qualité : taux rebuts, clients nouveaux ou perdus...
- Le cout qui indique les économies réalisées grâce à la formation.
- Le délai : respect des plannings et temps de traitement des opérations ciblées par la formation.

Il s'agit aussi des indicateurs de performance :

#### **- Les indicateurs directs de performance**

Parmi ces indicateurs, on retrouve la variation des chiffres d'affaires ou valeur ajoutée, l'augmentation des productions... Ces indicateurs seront appréciés avant et après la formation. Ils constituent le facteur majeur de changement.

#### **- Les indicateurs indirects de performance**

Ils traduisent soit une amélioration des conditions de l'activité : qualité, taux de rebut, niveau de satisfaction des clients, consommation de matière, ... soit une baisse des dysfonctionnements. On mesurera la baisse de l'absentéisme, des accidents et incidents de travail, des conflits...

### **1-2-3- Les ratios d'évaluation de la formation :**

Les ratios de l'évaluation de la formation sont les suivants :

#### **A. l'espérance de formation individuelle:**

$$\frac{\text{Nombre d'heures de stage}}{\text{Effectif moyen de l'année}}$$

**Le budget formation par salarié** permet de connaître l'ampleur de l'investissement de l'entreprise dans la formation de ces employés:

$$\frac{\text{Montant consacré à la formation}}{\text{Effectif moyen de l'année}}$$

### B. La durée moyenne des stages:

$$\frac{\text{Nombre d'heures de stages}}{\text{Nombre de stagiaires}}$$

### C. Le coût d'une heure de formation:

$$\frac{\text{Montant consacré à la formation}}{\text{Nombre d'heures de stage rémunérées}}$$

### D. L'apprentissage:

$$\frac{\text{Nombre de contrats conclus} * 1000}{\text{Effectif moyen}}$$

Un ratio de 10 correspond à la moyenne nationale.

### E. Le congé formation:

$$\frac{\text{Nombre de congés formation rémunérés} * 1000}{\text{Effectif permanent}}$$

### F. Le Co-investissement:

$$\frac{\text{Nombre d'heures rémunérées}}{\text{Nombre total d'heures de stage}}$$

### G. L'égalité entre hommes et femmes dans la formation:

$$\frac{\frac{\text{Nombre de stagiaires féminines}}{\text{Effectif féminin}}}{\frac{\text{Nombre de stagiaires}}{\text{Effectif moyen de l'année}}}$$

### ▪ Sous-section 1-3 : Les étapes d'élaboration d'un dispositif d'évaluation

Pour construire un dispositif d'évaluation, il est nécessaire d'impliquer les acteurs (mangers, salariés...) et de définir un certain nombre d'éléments qui sont ensuite regroupés dans un tableau suivant qui :<sup>19</sup>

- Définir les résultats attendus de l'évaluation et ce qui en sera fait.
- En déduire ce qu'il faut évaluer.
- Définir le niveau de l'évaluation : les aptitudes, les connaissances, les compétences...
- Définir les indicateurs de mesure.
- Définir les outils d'évaluation : questionnaire, QCM, essai sur poste de travail...
- Définir l'évaluateur : le formateur, le responsable formation, le manager...
- Préciser le moment de l'évaluation : avant la formation, à la fin de la formation, au retour dans l'entreprise, deux mois après la formation...
- Préciser le lieu de l'évaluation : dans la salle de formation, sur le poste de travail...

#### **1-3-1- Les types de l'évaluation de la formation :**

Selon Cf.J.M.Barbier les types de l'évaluation sont :

- **Evaluation interne :**

Effectuée par rapport aux objectifs fixés au sein même de l'action de formation.

- **Evaluation externe :**

Fixé par rapport aux objectifs économiques, sociaux ou professionnels qui justifient l'action de formation elle-même.

- **Evaluation formative :**

Elle se pratique au cours des apprentissages et elle a pour but de renseigner l'apprenant le plus complètement et le plus précisément possible sur la distance qui le sépare de l'objectif et sur les difficultés qu'il rencontre.

---

<sup>19</sup> Annick Cohen-Haegel, « toute la fonction RH », 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris 2010, P.285.

- **Evaluation sommative :**

Elle se pratique au terme d'un apprentissage et elle a pour but de vérifier si les objectifs ben ont été atteints par tel ou tel apprenant.

- **Evaluation explicite :**

Le justement de valeur ne s'explique qu'à travers ses effets.

- **Evaluation spontanée :**

Le jugement de valeur ne s'explique qu'à travers son énoncé, sa formulation.

- **Evaluation instituée :**

Un acte délibéré et socialement organisé aboutissant à la production d'un jugement de valeur.

### 1-3-2- Les acteurs de l'évaluation :

#### En interne :

- La direction générale
- Les managers
- Les formés
- Les représentants du personnel
- Le service formation et les autres acteurs RH
- Les actionnaires
- Les formateurs internes

#### En externe :

- Les organismes de formation
- Les formateurs externes
- Les financeurs

### TABLEAU N° 5: Mettre en place un dispositif d'évaluation

Questions à se poser	Réponse aux questions	Exemples
Pourquoi évaluer ?	Résultats attendus par l'action d'évaluation	Mesurer le retour sur investissement et vérifier les

		aptitudes avant la formation
A quoi verra-t-on que l'action a été efficace ?	Critères retenus	Niveaux de satisfaction des clients
Quand évaluer ?	Moment de l'évaluation	A chaud, dans deux mois
Où évaluer ?	Lieu de l'évaluation	En salle, sur le poste de travail
Quoi évaluer ?	Niveau de l'évaluation	Connaissances, compétences, aptitudes
Qui évalue ?	Evaluateur	Le formateur, le manager...
Avec quoi ?	Outils utilisés pour évaluer	Questionnaires, essai sur poste de travail.

**Source :** Annick Cohen-Haegel, Idem, P286.

### ▪ Sous-section 1-4 : Les difficultés et les freins à l'évaluation de la formation

#### **1-4-1- Les difficultés de l'évaluation de la formation :**

L'évaluation est indispensable si l'on veut s'assurer de l'efficacité d'une action de formation. Elle peut être réalisée à l'aide d'une palette d'outils, qui mesurent un ou plusieurs niveaux, selon les objectifs fixés.

**Une première difficulté** sera donc d'identifier les objectifs de la formation, et de proposer une procédure qui soit pertinente par rapport aux objectifs suivis. Cela signifie qu'il est utopique de vouloir standardiser une méthode d'évaluation incluant des outils et des indicateurs universels. Ainsi, les quatre niveaux qui ont été présentés visent seulement à clarifier des différentes formes que peut revêtir l'évaluation. Le contenu et les principes de l'évaluation sont ensuite contingents donnée. En outre, quand bien même les objectifs de la formation et leurs indicateurs aient été réfléchis, la mesure des effets n'est pas toujours facile à mettre en œuvre.<sup>20</sup>

L'impact réel de la formation est difficile à mesurer. Pour procéder à une méthodologie rigoureuse, il faudrait utiliser des groupes témoins et de contrôle, effectuer des mesures ex-ante et ex-post, qui permettraient de contrôler les multiples facteurs pouvant expliquer un changement au travail.

Finalement, évaluer les effets de la formation n'est pas toujours simple, exige beaucoup d'efforts et de réflexion, pour des résultats dont la validité n'est pas assurée. C'est sans doute une première raison expliquant la faiblesse des pratiques d'évaluation dans les entreprises. Les enquêtes qui, à notre connaissance, ont été publiées à ce sujet, indiquent que l'évaluation

<sup>20</sup> Guerrero, Sylvie, Cet article est extrait de la revue Gestion 2000 Volume 17 - numéro 5 – 2000, P106.

est avant tout informelle (Digman, 1980 ; Saari et al, 1988, Holden, 1991). Quelquefois, elle est effectuée dans le cadre d'entretiens avec le supérieur hiérarchique, ou à l'aide de questionnaires mesurant le niveau de satisfaction. Autant aux Etats-Unis qu'en Europe, il semble que peu d'entreprises utilisent des outils et fixent des indicateurs permettant de vérifier si les objectifs de la formation ont été atteints.

### 1-4-2- Les freins à l'évaluation de la formation :

- L'impact de l'évaluation de la formation peut être multiple
- Les acquis de la formation ont peu de liens avec la réalité du terrain ;
- Le contexte de la formation ne correspond pas à celui du terrain (par exemple, le matériel utilisé durant la formation n'est pas celui utilisé en réalité) ;
- Les méthodes pédagogiques ne sont pas orientées vers la modification des comportements au travail des participants ;
- Les participants ne sont pas motivés pour modifier leurs comportements ;
- Les participants ne sont pas ceux qu'il fallait, ils n'ont pas le bon profil pour pouvoir mettre en œuvre les acquis ;

## Section 2 : Essai d'analyse de l'évaluation de la formation à chaud et à froid

Pour évaluer rigoureusement l'efficacité d'une formation, il est nécessaire de s'équiper d'un modèle d'évaluation. Ce modèle doit notamment indiquer les niveaux d'évaluation et par conséquent, les résultats attendus d'une formation, permettent d'y voir plus clair quant à ce que l'on peut attendre de celle-ci. Les modèles d'évaluation présents dans la littérature sont nombreux, mais le plus populaire d'entre eux est sans conteste celui de Donald Kirk Patrick et Jack Phillips deux chercheurs américain. Initialement créé en 1959, ce modèle évalue les formations au travers de quatre niveaux pour deux types suivants.

Évaluation chaud	à	Niveau1 : évaluation de la réaction des participants Niveau2 : évaluation des acquis et des apprentissages
Évaluation froid	à	Niveau 3 : évaluation du transfert en situation professionnelle. Niveau4 : évaluation de l'impact de la formation sur les résultats socio-économiques de l'entreprise

▪ **Sous-section 2-1 : Evaluation de la formation à chaud**

**2-1-1- Les deux niveaux de cette évaluation :**

Il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction, les questions peuvent également porter sur le comportement de l'animateur. Elles peuvent aussi porter sur d'autres aspects de l'action de formation, tel que : les outils pédagogiques, le contenu, la qualité et la quantité des informations ...etc.

Elle intervient, de manière générale, à la fin de l'action de formation. Elle sera réalisée systématiquement quelle que soit la formation. En effet, même si ce type d'évaluation n'est pas significatif à lui tout seul, il permet de révéler des grandes tendances, de clôturer la formation en assurant une transition avec le contenu, et permet aux formés de donner leur avis sur le comportement de l'animateur, sur les outils pédagogiques, conditions matérielles, etc....

Elle comprend : <sup>21</sup>

Niveau1 : évaluation de la réaction des participants

Niveau2 : évaluation des acquis et des apprentissages

**Niveau1 : Evaluation de la réaction des participants**

Permet de connaître le degré de satisfaction des stagiaires. Elle prend généralement la forme d'un questionnaire écrit. Si elle n'indique en rien le degré d'acquisition des compétences, elle permet de savoir si un des objectifs visés par la formation (la rétribution des salariés) est atteint. Elle permet également au formateur de s'améliorer sur certains points.

**Niveau2 : Evaluation des acquis et des apprentissages**

Permet d'identifier les connaissances et les compétences qui ont été acquis par les stagiaires au cours de la formation. Cela suppose que les objectifs de formation aient été extrêmement bien définis. Cette évaluation ne peut être effectuée sur papier quand s'il s'agit de jauger l'acquisition de certains savoir-faire.

**2-1-2- L'objectif, l'intérêt et limite des deux niveaux :**

Niveaux	Objectif	Intérêt	Limite
<b>Niveau1 : Evaluation de la réaction des participants</b>	Evaluer le degré de satisfaction des participants et l'adéquation du stage à	Evaluation « de base » indispensable pour juger la qualité des prestataires, des	La satisfaction n'est pas une garantie de réussite pédagogique. Elle donne des indices plus que des

<sup>21</sup> Thévenet, Dejoux, Marbot, Normand, Bender, « Fonctions RH Politiques, métiers et outils des RH » 2è édition, P 177.

	leurs besoins, afin d'améliorer le contenu et la forme des prestations.	formateurs, et faire évoluer les contenus et la forme des prestations.	indicateurs et l'évaluation est plutôt subjective. Le questionnaire doit être rédigé avec soin pour permettre une exploitation intéressante et inciter le Responsable Formation à creuser les points d'insatisfaction.
<b>Niveau2 : Evaluation des acquis et des apprentissages</b>	Mesurer l'efficacité pédagogique de la formation.	Bien adapté lorsque les acquis sont facilement mesurables et contrôlables (formations techniques, métiers, bureautiques, linguistiques...).	L'évaluation des acquis reste difficile à appliquer à toutes les formations type développement personnel. On se heurte également à des problèmes d'ordre psychologique : les adultes acceptent mal les contrôles rappelant le système scolaire.

### ▪ Sous-section 2-2 : Evaluation de la formation à froid

#### 2-2-1- Les deux niveaux de cette évaluation et le retour sur l'investissement :

Cette évaluation est réalisée plusieurs semaines après le déroulement de la formation, elle présente un plus grand intérêt, en effet, la période séparant la fin de la formation de l'évaluation à froid doit être d'une durée suffisante pour permettre aux formés de mettre en œuvre les acquis de la formation.

Les mêmes questions que pour l'évaluation à chaud peuvent être posées, mais en plus, il est possible d'obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçus, sur la qualité de la formation.

L'évaluation est plus délicate puisqu'il s'agira de prendre la mesure des effets de la formation sur les changements des attitudes professionnelles ou sur l'acquisition de nouvelles compétences. On pourra procéder soit par observation, e confrontant les populations de

salariés qui ont bénéficié de la formation et les autres, soit par enquête sur la base d'un questionnaire administré auprès d'un échantillon représentatif.<sup>22</sup>

En effet, cette évaluation comprend :

- Niveau 3 : évaluation du transfert en situation professionnelle.
- Niveau 4 : évaluation de l'impact de la formation sur les résultats socio-économique de l'entreprise

### Niveau 3 : Evaluation du transfert en situation professionnelle

Cette évaluation au niveau du travail est importante car elle permet de vérifier si les résultats attendus de la formation ont un effet réel sur la situation de travail considérée, la réalisation de cette évaluation repose sur le respect des conditions suivantes :

- Définition des indicateurs de transport ou critères d'observation et de suivi des résultats que la formation doit produire.
- Implication des utilisateurs de la formation non seulement pour définir les indicateurs ou critères d'observation des effets de la formation sur le terrain, mais également pour réaliser l'évaluation.
- Poste formation au niveau des candidats affectés après leur formation sur le terrain de l'activité professionnelle concernée.

### Niveau 4 : Evaluation de l'impact de la formation sur les résultats socio-économique de l'entreprise

La formation est un investissement immatériel, dont il est complexe d'en mesurer de façon précise et dans des délais courts l'impact des actions de formation.

Cependant les résultats de formation peuvent être observés de façon concrète et parfois mesurable dans la mesure où :

- L'objectif visé est bien précisé et exprimé en résultat attendu par la hiérarchie qui est impliquée de façon incontournable.
- Le processus d'apprentissage est sous-entendu des évaluations périodiques pour vérifier la progression et le niveau d'atteinte des objectifs par phase ou conséquence de formation.
- L'évaluation finale et les preuves intermédiaires sont conçues de façon cohérente et articulée par rapport aux situations réelles de travail aux quelles la formation prépare.

#### 2-2-2- L'objectif, l'intérêt et limite des deux niveaux :

Niveaux	Objectif	Intérêt	Limite
Niveau 3 :	valider si et comment	pour le manager, montrer	difficulté à déterminer si

<sup>22</sup> Gestion des Ressources humaines, Casbah Editions, Alger, 2004, P 171.

<p><b>Evaluation du transfert situation professionnelle</b></p>	<p>les stagiaires mettent en œuvre concrètement les acquis de la formation, une fois revenus à leur poste de travail. Quels comportements professionnels nouveaux ont-ils adopté ?</p>	<p>son implication dans le développement des compétences de ses collaborateurs et valoriser les acquis de leur formation. Pour les stagiaires, l'implication du manager peut être motivante. Ils perçoivent mieux l'utilité du stage si celui-ci donne lieu à une telle évaluation. Savoir qu'ils seront évalués les incite aussi à mettre en pratique rapidement et régulièrement !</p>	<p>les modifications de pratique sont dues uniquement à la formation (lien directe de cause à effet ?). Manque de temps des managers.</p>
<p><b>Niveau 4 : Evaluation de l'impact de la formation sur les résultats socio-économique de l'entreprise</b></p>	<p>les acquis de la formation permettent-ils d'atteindre certains résultats sur le terrain ? Les nouvelles compétences des participants permettent-elles de faire évoluer l'organisation ? L'impact de la formation sur la performance individuelle et collective, que l'on cherche ici à mesurer, peut s'exprimer de diverses façons :</p>	<p>la formation prend ici tout son sens. Réussir à mesurer ses effets sur le terrain, son impact positif sur les indicateurs de performance clés de l'entreprise est fondamental. Les méthodologies utilisées ici reposent notamment sur une « comparaison de l'avant/après formation des performances réalisés ». Ces indicateurs peuvent concerner le coût, la qualité, la quantité et le délai.</p>	<p>évaluer l'impact de la formation est très difficile lorsque les effets attendus sur le terrain n'ont pas été définis clairement. Par ailleurs, comment déterminer de façon fiable que le résultat observé est dû à la seule action de formation ? En effet, de nombreux paramètres, difficilement mesurables, peuvent influencer ce résultat de façon positive ou négative : motivation de l'individu, ambiance de travail, attitude du manager favorisant ou non</p>

	diminution du taux d'absentéisme, des accidents de travail, augmentation du chiffre d'affaires, de la productivité, de la satisfaction clientèle, diminution des délais de livraisons, baisse du taux de rebuts, du nombre de panne etc.		le transfert des acquis, autres actions (marketing, qualité...) mises en place parallèlement, conjoncture économique, etc.
--	--	--	--

### 2-2-3 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 contexte de diminution des budgets de formation, de rationalisation des coûts dans l'entreprise, il est effectivement indispensable de rechercher l'efficacité de la formation et de la mesurer. Le Responsable Formation, en tant que manager, devrait être capable de fournir à la Direction les indicateurs appropriés.
- **Difficultés** : tout d'abord, le coût total précis de la formation n'est pas facile à calculer. Ainsi, comment estimer le « manque à gagner » que représente le salarié en formation, l'impact sur la productivité de son absence ? En outre, comment chiffrer les bénéfices réalisés ? Ceci est sans doute possible lorsque les effets de la formation sont mesurables (en termes de coûts, de quantité...). Mais qu'en est-il lorsque l'on parle de formations type développement personnel ou management (dont le coût est souvent substantiel ?).

- **Sous-section 2-3 : Les acteurs concernés pour chaque période et type d'évaluation**

#### 2-3-1- Pour l'évaluation avant la formation « évaluation générique » :

La responsabilité est assumée par les prescripteurs de l'action, les supérieurs hiérarchiques des futurs participants, le formateur et le responsable formation.

Ce tableau définit la contribution de chaque responsable à ce stade d'évaluation :

**TABLEAU N° 6 : La responsabilité des acteurs dans le cadre de l'évaluation (Jouvenel et Masingue, 1995)**

Qui est responsable ? De quoi ?	Prescripteur de l'action	Hiérarchie directe de participants	Formateur	Responsable de formation
Dire les objectifs d'évolution	*	*		
Préciser les résultats attendus	*	*		
Définir et fournir les moyens mobilisables pour la formation	*	*		*
Décider des moyens d'accompagnement nécessaires	*			
Identifier les prérequis des participants		*	*	*
Relever les demandes et estimer les intérêts des participants à se former		*	*	*
Déterminer les conditions et moyens de mise en œuvre des acquis	*	*		

### 2-3-2- Evaluation pendant la formation :

- **Au début de l'action de formation « évaluation préventive »**

À ce stade d'évaluation, interviennent deux acteurs principaux :

- Le formateur : il intervient pour vérifier si les conditions de formation sont remplies
- Les bénéficiaires : ils manifestent leur coresponsabilité en exprimant leurs attentes et les difficultés qu'ils rencontrent.

Il est à noter que la hiérarchie et le responsable de formation peuvent également intervenir s'il est nécessaire.

- **Pendant l'action de formation « évaluation formative »**

Ce stade d'évaluation entraîne la responsabilité de deux acteurs principaux d'une part, le formateur et d'autre part les formés.

Cependant, l'intervention du responsable de formation s'avère nécessaire s'il est appelé à jouer le rôle de médiateur ou de régulateur.

- **À la fin de la formation « l'évaluation sommative »**

A ce niveau, on peut dire que le responsable de formation est le principal acteur chargé de mener et piloter l'évaluation en fin de l'action de formation. Mais il peut, concernant l'évaluation des acquisitions, déléguer cette mission au formateur ou à des experts internes ou externes.

D'une manière ou d'une autre, le responsable formation reste pour toujours l'évaluateur légitime de la qualité d'apprentissage.

Les bénéficiaires de la formation vont y jouer un rôle déterminant à ce stade d'évaluation par leurs discours et leurs opinions.

Les supérieurs hiérarchiques peuvent également intervenir en vue de suivre la progression du degré d'acquisition des formés et prévoir la mise en application de ces dernières en situation professionnelle.

### **2-3-3- Evaluation après la formation « évaluation stratégique »**

Les deux responsables de l'évaluation après la formation sont la hiérarchie des formés et les formés eux-mêmes.

Cependant, cette évaluation peut être menée aussi par le responsable de formation ou par une analyse externe (évaluateur externe).

- **Sous-section 2-4 : Les avantages et les inconvénients des moments d'évaluation**

L'évaluation à chaud comme l'évaluation à froid se situent tant dans le cadre d'une évaluation individuelle que collective.

En ce sens, l'évaluation individuelle concerne les participants à l'action de formation et l'évaluation collective souligne l'impact de la formation sur l'organisation.

Néanmoins, aussi bien l'évaluation à chaud que l'évaluation à froid présentent des avantages et des inconvénients illustrés dans le tableau suivant.

- **Avantages et inconvénients des moments de l'évaluation de la formation**

**TABLEAU N° 7 : Avantages et inconvénients des moments de l'évaluation**

Évaluation individuelle	Evaluation « à chaud »		Evaluation «à froid »	
	Evaluation du processus par questionnaire de fin de stage		Evaluation des résultats par questionnaire ou entretien 3 à 6 mois après la formation	
	Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients
	-Facile à réaliser -Permet d'évaluer un grand nombre d'indicateurs de processus -Permet de corriger les erreurs en cours de route -Très économique	-Auto-évaluation plutôt subjective	-nombreuses variantes possibles -Co-évaluation possible, donc fiabilité accrue -possibilité de couplage suivi/évaluation de la formation	-limitée à l'évaluation de système « compétences-motivation-environnement de travail »
Évaluation collective	Simple compilation des résultats des évaluations individuelles		Evaluation des résultats par diagnostic de 3 à 18 mois après la fin de la formation	
			Avantages	Inconvénients
			-seul moyen d'évaluer l'impact sur la performance de l'organisation -démarche de diagnostic relativement fiable	-démarche d'évaluation souvent lourde et coûteuse

**Source :** Dennery. M « Piloter un projet de formation », Paris, 1999 (cité par BIEF: [www.bief.be/entreprise/publication/outil.htm](http://www.bief.be/entreprise/publication/outil.htm))

Dans ce chapitre, nous avons essayé de présenter la démarche d'évaluation de la formation en élucidant le modèle de **Kirk Patrick** ; un modèle de référence, les deux temps forts de l'évaluation et les différents niveaux qui composent cette démarche.

Ni trop complexe ni trop simpliste une démarche d'évaluation de ce genre semble gagner de la place dans l'esprit des responsables de formation et des professionnels appartenant à ce domaine qui se rendent compte jours après jours de son utilité et du fait qu'elle doit accompagner le processus de formation.

Selon nous, tout système de formation devrait d'une manière ou d'une autre chercher à établir l'impact de ses actions. Si cette évaluation ne peut être faite de manière systématique, nous pensons qu'elle pourrait au moins être approchée par inférence à partir de l'évaluation de la pertinence de l'action, de son efficacité pédagogique et du transfert qui en résulte.

La stratégie qui sera adoptée pour réaliser ces évaluations dépendra de ce qu'on souhaite faire grâce à l'évaluation. Si l'objectif est de pouvoir valider et certifier la réussite, une stratégie stricte et relativement fermée s'impose. Par contre, si l'objectif est d'améliorer le dispositif de formation, des outils plus ouverts seront nécessaires afin de déboucher sur un diagnostic nuancé. Cette question du choix de la stratégie en fonction des objectifs de l'évaluation est très importante et mériterait d'autres développements. Il semble évident, par exemple, qu'on évaluera les acquis de manière différente si l'objectif est de certifier que le Service Formation remplit correctement ses tâches, ou de permettre au participant de se situer dans son parcours d'apprentissage ou encore de délivrer un certificat permettant l'accès à un nouveau poste.

Le chapitre suivant présente notre investigation empirique portant sur l'évaluation de la formation dans le contexte Algérien. Ainsi, une proposition d'une démarche méthodologique d'évaluation des effets de la formation fera notre principale ambition de recherche.

**Partie II :**  
**Le cadre pratique**

## **Chapitre III :**

**Etude de l'évaluation de la  
formation au cœur de MRH au sein  
de FERTIAL**

### MRH au sein de FERTIAL

## Chapitre III : Etude de l'évaluation de la formation au cœur de MRH au sein de FERTIAL

L'évaluation de l'efficacité des actions de formation est aujourd'hui plus que jamais une nécessité évidente. Plus aucune organisation (entreprise, administration, association,...) ne peut se contenter de " former pour former ". Former coûte cher et prend du temps. Plus encore que pour un investissement matériel, il importe de connaître ou de situer le retour d'investissement de la formation pour être sûr de le rentabiliser.

Pourtant, dans la plupart des organisations, les opérations d'évaluation des actions de formation sont relativement rares. Elles se limitent souvent à un « questionnaire de satisfaction » rempli rapidement à la fin de la formation. Ce questionnaire est parfois traité de manière plus intuitive que systématique et apporte souvent peu d'informations réellement intéressantes. L'évaluation de ces actions se limite dès lors parfois à un simple coup d'œil rapide d'un gestionnaire de formation ou du formateur sur les questionnaires, sans qu'il y ait la moindre décision qui en découle.

L'évaluation de l'efficacité de la formation professionnelle est un problème fréquent dans les entreprises. La recherche en GRH s'est depuis longtemps penchée sur cette question et, malgré les avancées significatives sur le sujet (et en particulier le modèle de Donald Kirk Patrick décrit plus loin), les pratiques d'évaluation en entreprise sont encore rarement développées. Depuis quelques années on voit apparaître des approches de traitements statistiques appelées analyse de l'apprentissage. Ces approches ont pour objectif d'isoler les impacts de la formation dans un environnement défini pour permettre ensuite d'améliorer les pratiques de formation.

Nous voudrions analyser la complexité de cette évaluation, afin de proposer quelques pistes susceptibles de la réduire. Nous voudrions aussi montrer comment un outil aussi simple que le " questionnaire de satisfaction " peut aider à réaliser cette évaluation de l'efficacité des actions de formation. On prend le cas de l'entreprise FERTIAL pour faire notre étude.

### MRH au sein de FERTIAL

#### Section 1 : Présentation de l'entreprise

##### ▪ Sous-section 1-1 : La vie de FERTIAL

###### 1-1-1- Historique :

C'est en 1967 que fut décidée par SONATRACH la construction d'un complexe d'engrais phosphatés à Annaba. Les unités de production d'acide sulfurique et phosphorique d'une gamme d'engrais sont entrées en production en 1972, ainsi que certaines utilités industrielles venant en appui. Ce complexe a connu une extension en 1982 avec l'installation d'unités d'acide nitrique, de nitrate d'ammonium et de tripolyphosphate de soude (STPP).

En 1975, fut créé le complexe d'engrais azotés avec la participation de Creusot-Loire Industrie et Krebs (France) et Kellogs (USA) ; ce complexe est entré en production en 1984. S'agissant de l'unité d'ammoniac Kellog, elle est entrée en production en 1987.

Avec la restructuration des entreprises publiques en 1984, toutes les unités de ce complexe sont entrées en portefeuille sous la nouvelle entité ASMIDAL qui deviendra société par action en 1996.

En 1995 les unités d'acide nitrique et phosphorique ont été reconverties et démantelées, dédiées à la production d'engrais Super Simple Phosphate (SSP). La mise en exploitation est intervenue au cours de l'année 2000. Trois ans plus tard, la fabrication d'urée ammonitrate (UAN) a démarré. Avec les réformes économiques engagées par le Gouvernement algérien, un accord de partenariat a été conclu entre ASMIDAL et le Groupe espagnol Villar Mir en 2005. Ainsi est née FERTIAL qui regroupe les unités d'Annaba et d'ARZEW. Dans cet accord, le Groupe Villar Mir détient 66% alors qu'ASMIDAL n'en détient que 34%.



Depuis cette date, FERTIAL a engagé plus de 100 millions de dollars pour la réhabilitation et la modernisation de l'unité d'Annaba.

### MRH au sein de FERTIAL

#### 1-1-2- Les activités de l'entreprise :

Les activités de FERTIAL sont principalement :

- La production, la vente et l'exportation des engrais azotés, engrais phosphatés, ammoniac et produits dérivés.
- L'importation des matières premières et du matériel nécessaires à la production des produits.
- La création, l'acquisition, la location, la prise de bail, l'installation, l'exploitation de tous établissements se rapportant aux activités ci-dessus spécifiées.
- La participation directe ou indirecte dans toutes opérations commerciales ou industrielles pouvant se rapporter à l'objet social, notamment par voie de création de sociétés nouvelles d'apports, de souscriptions, d'achat et titres ou de droits sociaux, de fusion, d'association ou autres.
- Et, généralement toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en faciliter le développement ou l'extension.

#### 1-1-3 L'organisation de FERTIAL

##### A. Fiche d'identité

Nom : FERTIAL, spa.

Adresse : ANNABA – Route des Salines – BP 3088 23000 Annaba (Algérie).

Capital Social : 17 697 000 000 DA.

Nombre de sites : 2 (ANNABA et ARZEW).

Forme juridique : Établissement industriel sous forme de société par action.

Nombres d'Effectifs : 572 travailleurs.

Certification : ISO 9001 de la qualité, ISO 14001 de la sécurité, OHSAS 18001 pour le management de santé et la sécurité au travail, ISO 50001 relative à l'efficacité énergétique, ISO 17025 pour le laboratoire agronomique et la certificat de l'excellence EFQM.

### MRH au sein de FERTIAL

Produits maintenus : Ammoniac, engrais phosphaté, engrais azotés, acide nitrique, nitrate d'ammonium.

Capacité de stockage : 200 000 tonnes d'engrais.

FERTIAL est une société issue d'un partenariat signé en août 2005 entre le groupe Algérien ASMIDAL et le groupe Espagnol VILLAR MIR, elle existe sur deux sites ANNABA et ARZEW, en outre elle a une capacité annuelle de neuf cent mille tonnes d'ammoniac, une partie de cette production est réutilisée pour la production d'engrais azotés et phosphatés.

La répartition des actions de la société FERTIAL ont été établie lors d'un contrat le 4 août 2005 :

- ❖ 66% pour le groupe Villar Mir
- ❖ 34% pour ASMIDAL

#### **B. Organigramme :**

FERTIAL est représentée à travers l'organigramme (Annexe A)

#### **1-1-4- La structure de FERTIAL :**

La société FERTIAL possède deux établissements industriels qui gèrent 1570 personnes chargées de la production d'engrais et du développement de l'entreprise :

- FERTIAL d'Annaba (siège social)
- FERTIAL d'Arzew

FERTIAL d'Annaba gère 572 personnes dont le siège social y est installé, chargées de la production d'ammoniac, d'acide nitrique, nitrate d'ammonium, CAN, UAN, AN, SSP et NPK. La plate-forme d'Arzew assure la fabrication d'ammoniac, acide nitrique, nitrate d'ammonium et UAN (Urée Ammonitrate).

#### **• Capacité de la production :**

- Ammoniac : 990 000 Tonnes /an. -Nitrate d'ammonium (engrais azotés) : 825 000 Tonnes/an. Engrais phosphatés (NPK) : 550 000 Tonnes/an. -Phosphate : 240 000 Tonnes/an.
- Unité UAN (Urée Ammonitrate): 198 000 Tonnes/an.

# Chapitre III : Etude de l'évaluation de la formation au cœur de MRH au sein de FERTIAL

## ▪ Sous-section 1-2 : La GRH au sein de FERTIAL

### 1-2-1- Vision générale sur la DRH et la GRH:

**La DRH occupe une place très importante dans la société** elle s'occupe de la gestion du personnel depuis le recrutement jusqu'au départ définitif. Elle attache beaucoup d'importance à la formation continue des travailleurs, applique de hautes techniques de gestion dans la paye, la gestion de carrières, la gestion sociale et la gestion administrative en général.

La GRH veille à la discipline générale de l'entreprise à travers **la structure relation du travail**, elle règle tous les conflits socio-professionnels à l'intérieur (commission discipline) et à l'extérieur de l'entreprise (inspection du travail et tribunal civil). Les travailleurs sont tenus de respecter les horaires du travail, le service gestion du personnel suit régulièrement les absences, les retards des travailleurs et procède systématiquement aux retenues sur salaire, sanctions, avertissements, blâmes, miss à pied, licenciements ...etc.

Le personnel est évalué (notation annuelle) et avancement aux choix des meilleurs travailleurs, attribution prime d'encouragement.

Au niveau du personnel **la gestion pointage** se fait automatiquement à partir de la pointeuse électronique, les données sont traitées et transmises à la gestion de paie.

Au recrutement, **la gestion sociale** procède la déclaration à la sécurité sociale de tous les travailleurs, elle traite tous les dossiers de départ à la retraite, elle traite aussi tous les arrêts du travail (maladie, maternité, hospitalisation, accidents de travail) et les dossiers médicaux avec les organismes de sécurité sociales. Elle traite tous les dossiers d'allocations familiales et primes de scolarité et prend en charge les doléances des travailleurs.

**La gestion de paye** prépare mensuellement les fiches de paie de tous les travailleurs en activité et les soldes de tout compte tous les personnels partants ainsi que les primes de rendements mensuels et annuels. Elle élabore la masse salariale mensuelle et procède au tirage de tous les états relatifs aux déclarations sociales et fiscales ainsi que les cotisations mutuelles et mains d'œuvres sociales. Enfin, une récapitulation générale paie et transmise aux services finances pour traitement bancaire.

### MRH au sein de FERTIAL

La médecine de travail au sein de la plateforme FERTIAL, est chargée de la prise en charge totale des travailleurs en matière de soins (premiers soins) et évacuation éventuelle vers les hôpitaux pour les cas graves. La médecine préventive consiste aux visites médicales périodiques et annuelles obligatoires. Des visites médicales, suite à de longues maladies ou accidents de travail ont également lieu. Les accidentés et les malades graves sont suivis et accompagnés par l'assistante sociale. A l'extérieur de la plateforme un centre médicosocial est destiné aux familles des travailleurs.

Toutes les structures DRH mènent leurs activités en étroite collaboration entre elles et les procédures de gestion sont de plus en plus souples et efficaces.

#### 1-2-2- Les objectifs de la DRH :

- Mettre à disposition les RH nécessaires et adéquates en interne ou externe.
- La réduction des accidents du travail
- Assurer la préservation de la certification ISO
- Développer une culture d'appartenance à la société FERTIAL de ces nouvelles recrues
- Fidéliser les futurs employés
- Employer de nouvelles techniques de gestion (informatisation de toutes les données administratives dans la GRH)
- Résoudre les conflits (grève, salaires, évolution de carrière ...)
- Gagner du temps de réalisation des procédures administratives
- Elle veille continuellement la formation de ses collaborateurs

#### ▪ Sous-section 1-3 : La formation comme moyen de la stratégie

La formation continue est un droit reconnu aux salariés. Elle leur permet de compléter leur formation initiale.

Les objectifs de cette formation sont de permettre :

- l'adaptation à un nouveau poste,
- l'adaptation aux nouvelles technologies,
- l'acquisition ou le perfectionnement des connaissances.

### MRH au sein de FERTIAL

Elle facilite l'adaptation aux changements des métiers (nouveaux savoir-faire, nouveaux métiers, nécessité d'une plus grande autonomie ou polyvalence).

La formation continue est un impératif pour suivre les évolutions technologiques ; de plus, disposer d'un personnel compétent est un facteur de compétitivité pour l'entreprise.

#### 1-3-1- La procédure de la gestion de formation :

Cette procédure vise à décrire le système de formation mise en œuvre à FERTIAL en décrivant la manière dont on identifie les besoins en formation, réalise et évalue les formations.

Cette procédure couvre également les aspects relatifs à l'accueil général des visiteurs et l'accueil au poste des nouveaux arrivants.

Cette procédure s'applique à l'ensemble du personnel de FERTIAL ainsi qu'aux tierces travaillant sur le site et concerne tous les aspects QHSE et énergétiques.

#### A. Concepts clés :

- **Formation** : action de donner à quelqu'un, à un groupe, les connaissances nécessaires à l'exercice d'une activité.
- **Formateur** : personne chargée de former de futurs professionnels.
- **Stagiaire** : personne qui effectue un stage.
- **Stage** : période d'étude pratiques exigée des candidats à l'exercice des certaines professions, période pendant laquelle une personne suit des cours en vue de sa formation.
- **Plan de carrière** : planification de la situation future à laquelle un travailleur peut arriver, dans la mesure où certaines conditions requises par l'entreprise soient remplies.
- **Compétences** : l'ensemble de connaissances techniques, managériales et de qualités personnelles, nécessaires à la réalisation d'une tâche/ activité.
- **Evaluation** : actions menées pour examiner ce qui réalisée par rapport aux objectifs assignés.

### MRH au sein de FERTIAL

#### B. La procédure générale : <sup>23</sup>

##### Besoin de formation

###### a. Identification des besoins de formation :

L'analyse des besoins en formation est réalisée par chaque responsable de structure à l'aide du document chiffré « Besoins Annuels en Formation (Annexe 2)».

Le système utilisé pour identifier les besoins en formation de chaque individu est basé sur :

- L'évaluation des connaissances existantes, du savoir-faire et de l'expérience de l'individu ;
- La revue de profil de poste/rôle par rapport à sa position (analyse de risque/ fiche de poste) ;
- La propre évaluation de l'employé ;
- Les objectifs /exigences de la société en matière de formation/exigences légales ;
- Recyclage.

Les besoins en formation sont formellement revus et mis à jour pour chaque individu :

- Pour les nouveaux employés ;
- A chaque mutation de poste.

Schématiquement, il est possible quatre types de besoins de formation :<sup>24</sup>

- 1- L'activité même de l'entreprise (nouveau matériel, gamme de produit, positionnement marketing...)
- 2- Des obligations (réglementation sociale, règles d'hygiène et de sécurité, taxe liée à la formation, démarche qualité...)
- 3- Un projet de changement d'organisation ou d'investissement (Revamping, fusion de différents services,...)
- 4- L'évolution des métiers et la gestion des âges dans l'entreprise (emplois des seniors, départs à la retraite, pénurie d'emploi sur des métiers stratégiques, difficultés de recrutement ...)

Au sein de FERTIAL, le recueil des besoins de formation des collaborateurs constitue une étape clé préalable à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan de formation. Par cette démarche ils ont donné concrètement les moyens de :

---

<sup>23</sup> Document interne de l'entreprise

<sup>24</sup> Journal de l'entreprise FERTIAL-ANNABA, N°55, P22-23.

### MRH au sein de FERTIAL

- Adapter et anticiper les compétences des salariés face aux changements et aux modifications rendus nécessaires par les évolutions technologiques et économiques.
- Construire des actions adaptées au projet de cette entreprise en cohérence avec les attentes des collaborateurs.

Avec les différentes offres de formation constituent une bonne base de réflexion mais ne remplacent en rien une analyse concrète du terrain.

Les entretiens professionnels sont des moments privilégiés pour dialoguer avec les collaborateurs, pour identifier leurs besoins et leurs souhaits et Co-construire des projets de formation.

#### **b. Elaboration du plan de formation : (Annexe 3)**

En possession des divers éléments retenus au cours des entretiens et de la fiche des besoins en formation (coté programme annuel). Le responsable de structure recueille en envoi annuellement (avant le 30 novembre), en vue de l'élaboration du plan de formation, l'ensemble des demandes au directeur d'usine pour approbation.

Le plan de formation est ensuite consolidé par la DRH.

En cas de demande urgente (modification légale, achat de nouveaux équipements, remplacement urgent...), le responsable de structure remplit l'imprimé (coté hors du programme annuel). Le document de demande exceptionnelle est validé par le directeur d'usine et le plan de formation (planning/ révision) est ensuite revu par la DRH.

#### **Remarque :**

- L'introduction de toute action de formation dans le plan de formation suppose un engagement de son exécution que le directeur ou le chef de structure doit respecter.
- Chaque responsable doit privilégier le développement de l'apprentissage interne de son personnel pour les formations au métier. Ceci apporte une grande flexibilité, une meilleure qualité ainsi qu'une diminution des coûts.
- Chaque directeur/ chef de structure à la responsabilité d'assurer, d'une façon pertinente :
  - ✓ La polyvalence des travailleurs, de façon à faciliter leur mobilité et adaptation à de nouvelles situations.

### MRH au sein de FERTIAL

- ✓ La participation des travailleurs prévus, une fois validé le programme de formation.
- La non-assistance aux actions formatives validées et programmées, peut provoquer des sanctions administratives aux assistants et à ses chefs hiérarchiques.

**Pour FERTIAL**, un plan d'action de formation s'inscrit dans le cadre des préoccupations compétences du personnel par rapport aux objectifs de la société. La formation en tant que politique stratégique est l'une des préoccupations majeures des plus hauts responsables. Elle est un extraordinaire levier de développement de l'entreprise et des compétences qui la compose.

La formation a également un rôle à jouer dans le perfectionnement des cadres appelés, à leur tour, à former les employés placés sous leur responsabilité, communiquer une information de qualité et assurer à l'organisation une main d'œuvre qualifiée et motivée.

Ainsi, la formation est mise à contribution lorsque des mutations nécessaires s'opèrent au sein de l'entreprise ou par une nouvelle reconfiguration des postes en tenant compte de la qualification des agents.

Enfin, la formation est intimement liée aux autres fonctions et activités de l'entreprise en général et de la fonction RH en particulier sur les aspects suivants :

- Evaluation de la performance
- Rémunération
- Relations de travail
- Analyse des postes
- Planification des effectifs
- Gestion des carrières

#### **c. La mise en œuvre du plan de formation**

##### **Préparation :**

Le responsable de la structure formation a la responsabilité de la mise en œuvre du plan de formation, excepté les formations au métier, par apprentissage interne, qui sont mise en œuvre par le directeur opérationnel avec le soutien de la structure formation de la DRH de l'usine pour l'organisation et le développement des différents cours de formation.

Le responsable de la structure formation, dans collaboration étroite avec les directions des structures affectées, et conseillé par les dites directions :

### MRH au sein de FERTIAL

- Priorise la réalisation des formations (formations essentielles, bénéfiques escomptés) ;
- S'assure que les formations répondent aux besoins de l'entreprise en validant les objectifs de formation avant/ après leur réalisation).

#### **Réalisation :**

Lors de la réalisation, le responsable de la structure formation contrôlera l'accomplissement du programme prévu en ce qui concerne le registre de présence (liste d'assistance quotidienne pour la matinée et la soirée) et à la fin de l'action formative, l'évaluation à chaud par le formateur des participants (examen écrit qui évalue le degré de connaissances acquises) et l'évaluation des participants de l'action formative et du formateur.

La réalisation de la formation peut se faire en interne (avec des effectifs propres de FERTIAL) comme en externe par des entités spécialisées dans le domaine objet de l'action formative dans chaque cas.

Le registre de présence sera envoyé aux RH pour le suivi du plan de formation et pour mettre à jour les fiches de synthèse du personnel (la fiche de synthèse étant le CV de chaque personne travaillant au sein de l'organisation) et le dossier individuel de formation, qui aidera aux responsables supérieurs qui correspondent, pour prendre des décisions relatives aux promotions internes professionnelles.

Dans le cas de formations avec des entités externes, le responsable de la structure de formation, exigera à l'entité un certificat de participation par chacun des participants qui ait assisté au moins 80% du temps prévu. Dans le cas de formations internes, sera la propre structure de formation qui émet les dits certificats :

- L'original est remis à la personne formé, une copie de ce certificat est signée par la personne ayant suivi la formation sur laquelle est portée la mention « j'ai reçu l'original ».
- Le chef de structure formation classe à son niveau le dossier de formation qui comporte tous les documents ayant trait à la formation y compris une copie de l'attestation de la formation.
- Une autre copie est versée dans le dossier personnel de la personne ayant suivi la formation.

### MRH au sein de FERTIAL

Le chef de structure formation est responsable du classement et de l'archivage des enregistrements qui prouvent la réalisation des diverses actions de formation. Ces documents seront archivés au moins pendant 3ans.

#### **d. Evaluation du système de formation :**

L'évaluation est élément permettant au responsable de la structure formation d'identifier des points possibles d'amélioration du système de formation (identification des formations, planification, réalisation des formations,...).

L'évaluation des formations est régulièrement revue en incluant :

- Questionnaires/ critiques des cours
- Résultats provenant des tests de connaissances/ aptitude
- Evaluation de l'efficacité des formations
- Bénéfices pour l'entreprise

#### **d.1. Evaluation des participants par les formateurs**

A travers d'un examen final, le formateur (externe ou interne), évalue à chaud à la fin de la formation, les connaissances acquises par les participants à l'issue de la formation.

A chaque participant, conformément au résultat de l'examen, s'attribuera une note de 1 à 10, en laissant constance de cela dans l'imprimé.

Le responsable de la structure formation, veillera à l'accomplissement de cette exigence pour chaque action formative.

#### **d.2. Evaluation par les participants des actions formatives :**

Pour évaluer le formateur et les indices de satisfaction, une note de 1 à 5 est attribuée par chaque participant selon le formulaire « évaluation par les participants des actions formatives (Annexe 3)».

Un enregistrement mise à jour sera maintenu avec les formateurs et la note moyenne octroyée par les participants à chaque action formative. Dit enregistrement en avant servira à choisir les entités et les formateurs mieux qualifiés.

#### **d.3. Evaluation individuelle de l'efficacité des actions formatives :**

A l'issue de la formation, chaque participant est évalué par son responsable direct selon les critères mentionnés sur le formulaire « évaluation de l'efficacité des actions formatives (Annexe 4)».

### MRH au sein de FERTIAL

Une note moyenne totale sur 10 (C) est attribuée à chaque participant suivant le système de cotation suivant :

$$C = (C1+C2+C3)/3$$

Avec :

C1 : Rétention des acquis : une évaluation à chaud de la personne formée et une note de 0 à 10 points est attribuée par le formateur.

C2 : Intégration de nouveaux comportements : après une durée de trois (3) mois, une note de 0 à 10 points attribuée à la personne formée par son responsable direct.

C3 : Transfert des acquis en situation de travail (application) : après une période de six (6) mois, la personne formée est évaluée selon le niveau de mise en œuvre et d'application de ses acquis par rapport à la formation subie. Une note de 0 à 10 points est attribuée par son responsable direct.

Pour chaque participant, trois cas de figures peuvent se présenter :

- 1) Si la note est  $\geq 7$  points : la formation est jugée efficace.
- 2) Si la note est comprise entre 5 et 7 points : on considère acceptable.
- 3) Si la note est  $< 5$  : on devra analyser les causes et établir les mesures correctives qui découlent.

#### **d.4. Evaluation globale des actions formatives :**

Les directeurs de structure de chaque usine effectuent l'évaluation de l'efficacité des actions de formation après les périodes de 3 et 6 mois, en tenant compte si les applications des connaissances acquises sont appliquées dans leur lieu de travail habituel, et communiquent au directeur de RH les rapports d'évaluation pour son étude et traitement au niveau d'usine.

Le responsable de la structure formation, à partir des évaluations faites par les directeurs de structure, effectue l'évaluation globale de l'efficacité de chaque action formative.

Cette évaluation globale de chaque action formative, sera calculée en obtenant la moyenne de la note totale obtenue par chaque participant exprimée dans l'imprimé.

Le responsable de la structure formation reflète l'évaluation globale de chaque action formative dans l'imprimé « évaluation globale de l'efficacité des actions formatives ».

Pour le personnel du siège, l'évaluation sera faite par le directeur correspondant qui enverra le rapport au directeur de RH qui sera chargé de délivrer le rapport global de formation siège.

### MRH au sein de FERTIAL

**Remarque :** chaque directeur, ainsi que la ligne hiérarchique, évalue le bénéfice pour l'entreprise de la formation de ses collaborateurs et tient compte de ces résultats lors de l'évaluation du collaborateur ainsi que lors de toute proposition de promotion.

#### ▪ **Sous-section 1-4 : L'évaluation de la formation** <sup>25</sup>

L'évaluation de l'efficacité de la formation professionnelle est un problème fréquent dans les entreprises. La recherche en gestion des ressources humaines s'est depuis longtemps penchée sur cette question et, malgré les avancées significatives sur le sujet (et en particulier le modèle de Donald Kirkpatrick décrit plus loin), les pratiques d'évaluation en entreprise sont encore rarement développées. Depuis quelques années on voit apparaître des approches de traitements statistiques appelées "analytique d'apprentissage" ou "Learning Analytics". Ces approches ont pour objectif d'isoler les impacts de la formation dans un environnement défini pour permettre ensuite d'améliorer les pratiques de formation.

#### **Le modèle d'évaluation de la formation de Donald Kirkpatrick**

Un modèle d'évaluation de la formation souvent utilisé est le modèle à 4 niveaux de Donald Kirkpatrick, un chercheur américain. Un consultant américain, Jack Phillips, a proposé d'enrichir le modèle en ajoutant un cinquième niveau d'évaluation. En voici le détail :

- ❖ **Niveau 1 - Réactions :** Comment ont réagi les formés à l'issue de la formation ? Ont-ils apprécié celle-ci ? En sont-ils satisfaits ?
- ❖ **Niveau 2 - Apprentissage :** Qu'ont appris les formés à l'issue de la formation ? Quelles connaissances, habiletés et/ou attitudes (savoir, savoir-faire, savoir-être) ont été acquis ? Les objectifs pédagogiques ont-ils été atteints ?

Il s'agit ici de l'évaluation pédagogique. Habituellement, l'évaluation est dite « normative » lorsque son résultat est comparé aux résultats obtenus par un groupe. Elle est dite « critériée » lorsque son résultat est comparé à un critère. En fonction du moment de l'évaluation (ou de son objectif), la typologie suivante peut être proposée :

- **Évaluation-pronostic :** Elle a pour fonction d'établir, à partir d'épreuves standardisées, une estimation des chances de réussite d'une personne dans une performance ultérieure.

---

<sup>25</sup> Journal de l'entreprise FERTIAL-ANNABA, N°43, P14-15.

## MRH au sein de FERTIAL

- **Évaluation-diagnostic** : Évaluation qui, effectuée avant une action de formation ou une séquence d'apprentissage, a pour but de produire des informations permettant d'ajuster la formation au profil du formé.
- **Évaluation formative** : Elle permet à l'apprenant, au cours ou au terme d'une phase d'apprentissage, de repérer ses progrès, d'identifier ses points forts, mais aussi de comprendre ses propres difficultés et d'y remédier en connaissance de cause. Le formateur doit aider à cette compréhension et, au besoin, proposer les remédiations nécessaires.
- **Évaluation sommative** : Évaluation ayant pour but de sanctionner (positivement ou négativement) une activité d'apprentissage afin de comptabiliser ce résultat en vue d'un classement, d'une sélection, d'une certification ou d'une validation.
- ❖ **Niveau 3 - Comportements (ou transfert)** : Est-ce que les formés utilisent ce qu'ils ont appris en formation à leur poste de travail ? Quels comportements professionnels nouveaux ont été mis en place ?
- ❖ **Niveau 4 - Résultats** : Quel est l'impact de la formation sur les résultats de l'entreprise ? Ex : diminution du taux d'absentéisme, des accidents de travail, augmentation du chiffre d'affaires, de la productivité, de la satisfaction clientèle, etc.
- ❖ **Niveau 5 - Retour sur investissement** : Les bénéfices et/ ou économies réalisés sont-ils supérieurs au coût total de la formation (coûts directs et indirects) ? La formation a-t-elle généré un retour sur investissement ?

Il est ainsi possible d'évaluer la formation selon ces cinq niveaux de résultats (même si toutes les formations ne sont pas évaluables jusqu'au niveau le plus élevé, le niveau 5, parce que, par exemple, elles ne visent que la transmission de savoirs et leur utilisation en situation de travail par exemple). Usuellement, lorsque l'on parle d'évaluation « à chaud », cela désigne fréquemment le niveau 1 (parfois le niveau 2), tandis que l'évaluation « à froid » concerne le niveau 3. En France, les pratiques d'évaluation se focalisent sur les niveaux les plus pauvres en informations. Les entreprises se focalisent sur de la réaction affective du formé, niveau non prédictif des niveaux supérieurs, et sur les autoévaluations.

- **Les facteurs influençant l'efficacité de la formation**

Le modèle présenté ci-dessus, bien que complet, demeure toutefois insuffisant : il montre clairement si la formation a été efficace (ou non), selon différents niveaux de résultats, mais il

### MRH au sein de FERTIAL

n'explique pas pourquoi elle l'a été (ou non). De plus, l'intégration des sous-dimensions des différents niveaux remet en cause la progressivité des pratiques. De ce fait, il peut être intéressant d'intégrer la mesure de certains facteurs, parfois extérieurs à la formation elle-même. Ces facteurs sont regroupés en trois catégories :

- **Les facteurs liés à l'individu** : motivation du stagiaire à se former, à transférer ce qu'il a appris, confiance en sa capacité à réussir la formation, niveau d'entrée (prérequis), etc.
- **Les facteurs liés à la formation** : équilibre entre la théorie et la pratique, conception de la formation prenant en compte les caractéristiques de l'environnement de travail du stagiaire, rythme d'apprentissage, etc.
- **Les facteurs liés à l'environnement de travail** : soutien du manager et/ou des collègues dans la mise en œuvre de ce qui a été appris, disponibilité des ressources pour utiliser les acquis de la formation, culture d'entreprise encourageant au développement des compétences, etc.

À cela s'ajoute l'effet de l'évaluation elle-même. Evaluer les apprentissages permet d'améliorer l'efficacité de la formation en influençant positivement certains facteurs liés à l'individu.

En intégrant la mesure de ces facteurs dans l'évaluation globale de la formation, il est ainsi possible de passer de l'évaluation au diagnostic de la formation (quels sont les facteurs qui favorisent ou, au contraire, freinent l'efficacité de la formation ? Comment intervenir sur ceux-ci ?). Il est important d'en tenir compte, d'autant que ces facteurs expliquent pourquoi le transfert des apprentissages (le passage du niveau 2 au niveau 3) est souvent difficile, avec parfois un taux de transfert avoisinant les 10 % (ce qui signifie que seuls 10 % des acquis de la formation sont réellement utilisés... donc que 90 % du budget formation ne se transforme pas en compétences utiles).

## Section 2 : Démarche et résultats de l'enquête

### ▪ Sous-section 2-1 : Présentation de l'enquête

#### 2-1-1- Le déroulement du questionnaire :

Afin de compléter notre travail de recherche qui est l'évaluation de la formation à chaud et à froid comme acte de MRH au sein de FERTIAL, nous avons jugé nécessaire de réaliser une enquête par questionnaire qui touche toutes les directions de l'entreprise.

### MRH au sein de FERTIAL

#### 2-1-2- L'échantillon :

Vu la nature quantitative de l'enquête et la diversité de l'échantillon et de sa représentativité, et vu que le nombre des effectifs au sein de FERTIAL Annaba est de 572 employés toutes catégories socioprofessionnelles confondues, nous avons décidé de prendre 14% de la totalité des travailleurs. Ce qui nous a mené à considérer un échantillon de 80 employés (cadres et autres) auxquels nous avons soumis des questionnaires.

Pour former notre échantillon, nous avons opté pour la méthode du choix aléatoire. Elle permet la précision des résultats et un gain de temps. Pour des raisons matériels, financières et par manque de temps, nous avons limité notre échantillon à la wilaya d'Annaba, afin de mieux répondre au problème posé.

#### 2-1-3- Objectif de l'enquête :

Afin d'élaborer notre enquête, il est important de définir l'objectif de notre étude qui est d'estimer et d'évaluer l'efficacité de l'évaluation de la formation à chaud et à froid ainsi d'illustrer le niveau d'acquisition de compétences managériales et le degré de satisfaction des formations reçus par toutes les catégories socioprofessionnelles.

#### 2-1-4- L'élaboration du questionnaire et les types de questions :

##### A. L'élaboration du questionnaire :

« *Le questionnaire est l'ensemble des questions construites dans le but de générer l'information nécessaire à l'accomplissement des objectifs de l'étude.* »<sup>26</sup>

C'est le moyen le plus utilisé dans la collecte des informations, et peut contenir une liste de questions préétablies ; on peut le définir aussi comme « *l'instrument d'enregistrement et de stockage de l'information* »<sup>27</sup>

La rédaction d'un questionnaire est l'une des tâches les plus importantes dans la réalisation de l'étude quantitative. C'est pourquoi, il convient d'apporter beaucoup de soin à sa conception, à sa rédaction et à sa présentation. Le questionnaire doit être : Complet, Simple, Précis, Neutre (**Annexe 5**).

<sup>26</sup> GIONNELONI (J-L) et VERNETTE (E) : « *étude de marché* », édition vuibert, Paris, 1995, P.222.

<sup>27</sup> GAUTHY-SINECHAL (M) et VANDERCAMMEN (M) : « *Etude de marchés méthodes et outils* », Edition De Boeck, 1re édition, Bruxelles, 1998, p.180.

### MRH au sein de FERTIAL

#### B. Les types de question :

On peut distinguer deux types de questions :

- **Les questions ouvertes :**

Les questions ouvertes sont : « *des questions qui laissent à l'interlocuteur une totale liberté dans le choix des mots utilisés pour répondre* »<sup>28</sup>. Elles laissent la liberté totale à l'enquêté quant à la formulation des réponses. Et, pour but de ne pas influencer l'enquête ; elle permet de constituer une source d'idées grâce à la richesse des réponses.

- **Les questions fermées :**

Ce sont « *des questions pour lesquelles on impose au répondant une forme précise de réponses et un nombre limité de choix de réponses* »<sup>29</sup>. Donc, les réponses sont prévues à l'avance et le répondant doit cocher des cases.

- **Questions à choix multiple :**

Elles donnent une certaine hiérarchie des réponses pour des sujets jugés parfois complexes, il s'agit de poser une série des réponses possibles et de demander à la personne interrogée de cocher la case qui correspond à la réponse qu'il a choisie. C'est le type de la majorité des questions de notre questionnaire.

#### C. Tests du questionnaire :

Nous avons testé l'opportunité et la performance du questionnaire au près du consultant formateur dans le domaine de planification de formation :

- 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.

#### D. Méthode d'analyse des données :

Les données recueillies au cours de cette enquête ont été faites avec le logiciel SPHINX V5 pour le traitement, la collecte des réponses de l'enquête ; Pour des besoins d'illustration des

---

<sup>28</sup> VANDERCAMMEN (M) : « l'essentiel pour comprendre, décider, agir », édition De Boeck, Belgique, 2002, p.195.

<sup>29</sup> GIONNELONI (J-L) et VERNETTE (E), Op.cit, P.258.

## MRH au sein de FERTIAL

graphiques et des tableaux, nous avons aussi utilisée le logiciel EXCEL 2013 pour la création des graphiques clairs pour la présentation Power Point.

### ▪ Sous-section 2-2 : Traitement et interprétation des résultats du questionnaire

#### 2-2-1- Traitement et dépouillement du questionnaire :

Après avoir accompli le travail sur le terrain et fait remplir l'ensemble du questionnaire, vient l'étape du dépouillement des informations. Dans le but de faciliter les résultats de l'enquête, nous avons construit et rempli un tableau, Après, nous avons traité les informations obtenues pour présenter les résultats.

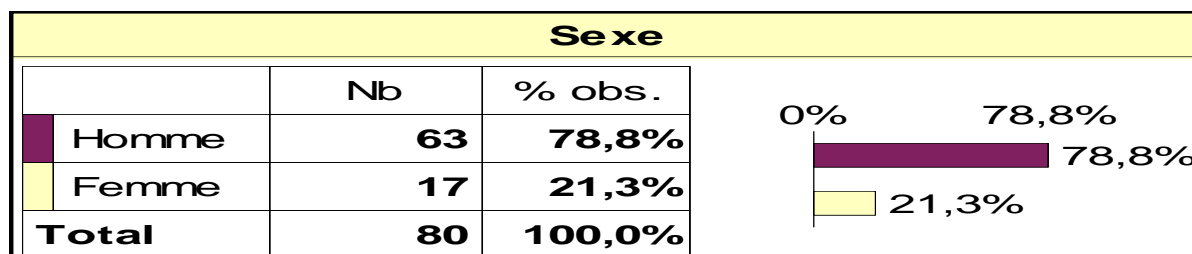
#### 2-2-2- Interprétation des résultats :

Après le traitement et le dépouillement des questionnaires nous arriverons à l'étape de l'analyse et l'interprétation des résultats.

### Partie I : Tri à plat

#### I. Données individuelles :

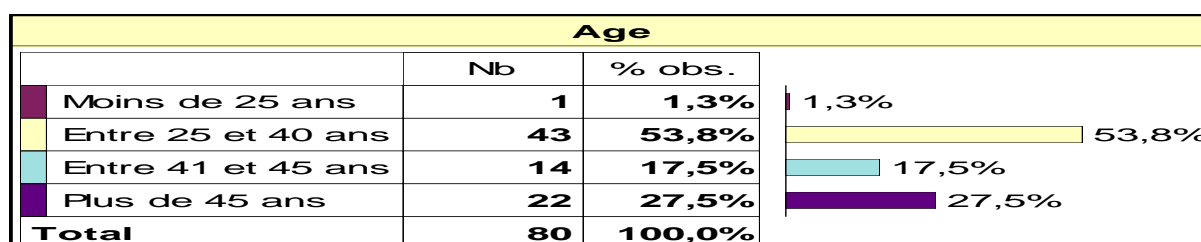
Tableau et figure N° 1 : Répartition des enquêtés selon le sexe



Source : élaboré à l'aide de SPHINX V5

On constate que la majorité des individus interrogés sont des hommes avec un taux de 79%, les restants sont des femmes avec 21% de taille de l'échantillon.

Tableau et figure N°2 : Répartition des enquêtés par l'âge



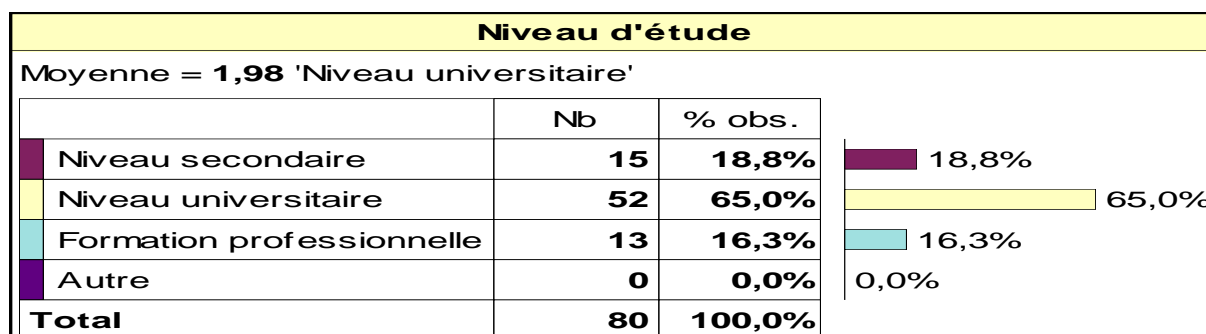
Source : élaboré à l'aide de SPHINX V5

### MRH au sein de FERTIAL

La tranche d'âge qui a le pourcentage le plus élevé est celle des employés âgés entre (25 et 40 ans) avec un pourcentage de 54% ; suivi par ceux âgés entre (plus de 45 ans) avec un pourcentage de 27% et en troisième position on trouve les individus âgés entre (41 et 45 ans) par un pourcentage de 17%.

Donc, la population sondée est relativement jeune. L'entreprise FERTIAL privilège la catégorie des jeunes car ils sont plus dynamiques, plus motivés et plus engagés.

**Tableau et figure N°3 : Répartition des employés par niveau d'étude**

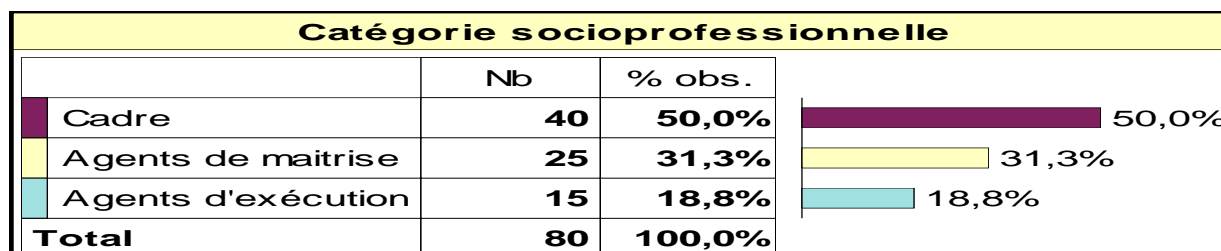


Source : élaboré à l'aide de SPHINX V5

Dans notre échantillon, les personnes qui ont un niveau d'étude universitaire dominant avec un taux de 65% ; ensuite viennent les personnes qui ont un niveau secondaire avec un taux de 19% ; le reste de la population a une formation professionnelle (16%).

On constate donc, que la plupart des employés ont un bon niveau mais l'entreprise se base sur les personnes qui ont un niveau moyen afin d'avoir une main d'œuvre qualifiée dans le but de mieux s'adapter au changement, et garder une place dans l'entreprise et avoir une promotion.

**Tableau et figure N° 4 : Répartition des employés par catégorie socioprofessionnelle**

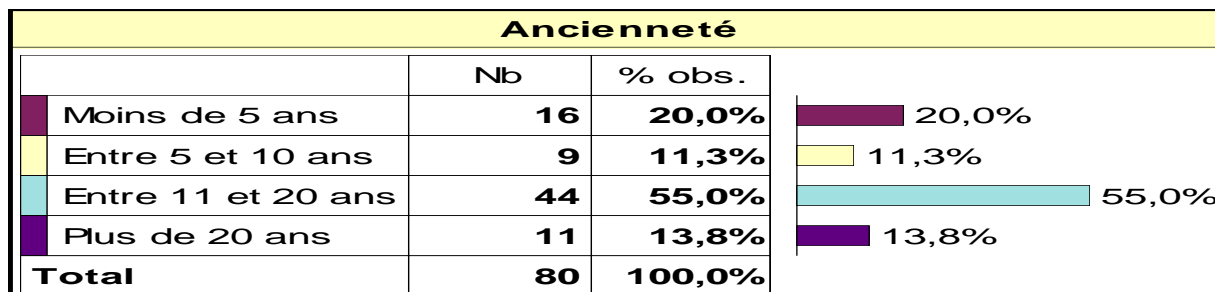


Source : élaboré à l'aide de SPHINX V5

On remarque que la moitié de personnes interrogées sont des cadres, 31% sont des agents de maîtrise, et 19% sont des agents d'exécution.

**MRH au sein de FERTIAL**

**Tableau et figure N° 5 : Répartition des employés par le nombre d'années d'ancienneté**

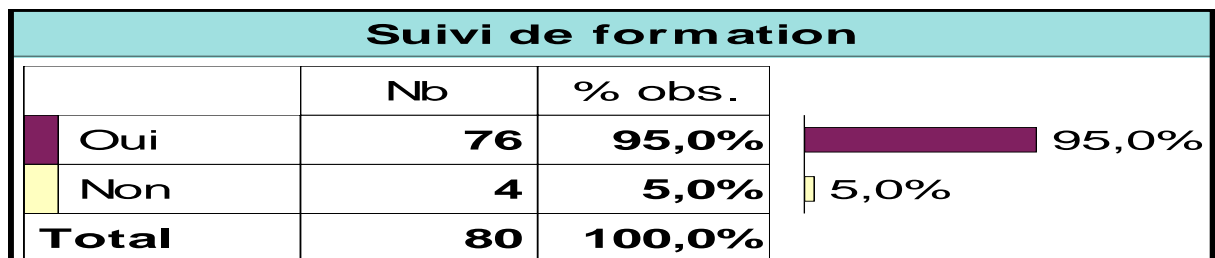


Source : élaboré à l'aide de SPHINX V5

D'après les résultats qui figurent dans ce tableau 55% des sondés ont entre 10 et 20 ans d'ancienneté, les salariés ayant moins de 5 ans représentent 20% de la taille de l'échantillon, vient en troisième position ceux qui ont plus de 20% avec un pourcentage de 14%.

**II- La formation au sein de FERTIAL :**

**Tableau et figure N°6 : Les personnes qui suivent des formations**



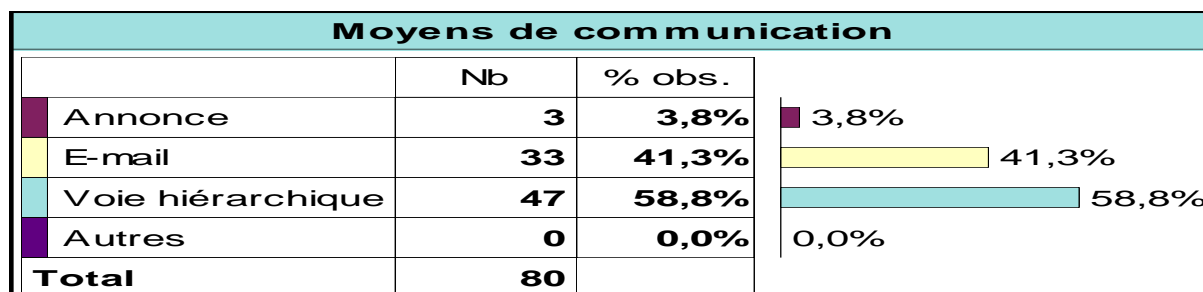
Source : élaboré à l'aide de SPHINX V5

On remarque que la quasi-totalité des personnes interrogées ont déjà eu une formation, ce qui montre leur volonté à développer leurs compétences pour mieux exercer leur travail.

Les types de formations suivies (**Annexe 6**)

**MRH au sein de FERTIAL**

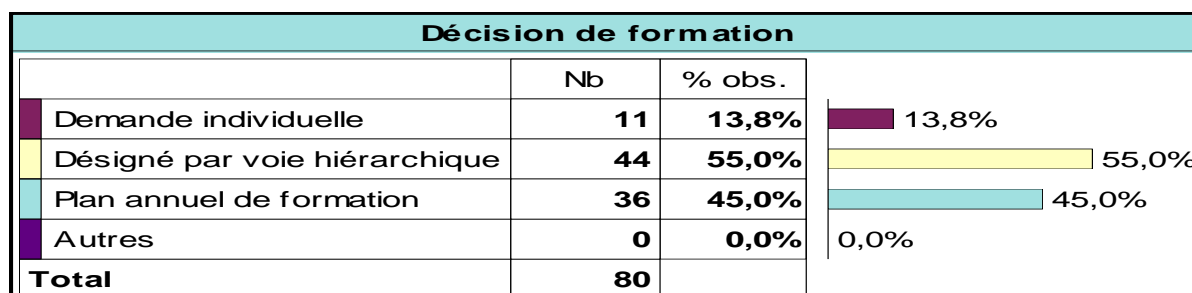
**Tableau et figure N° 7 : Les moyens utilisés de communication utilisés**



Source : élaboré à l'aide de SPHINX V5

On remarque que 59% des personnes interrogés ont su des formations programmées par la voie hiérarchique, ainsi 41% d'autres ont reçu des E-mails c'est le cas des cadres généralement.

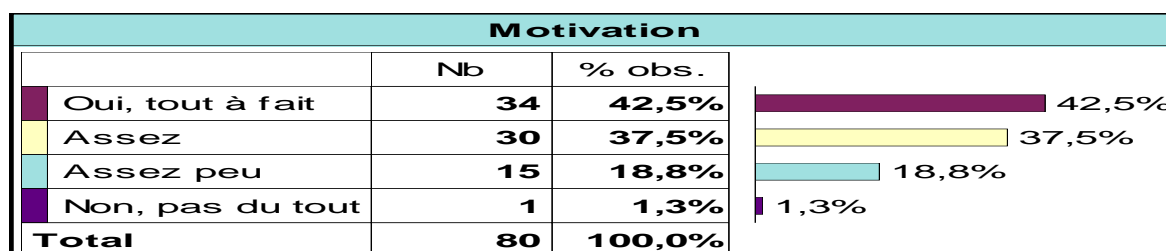
**Tableau et figure N°8 : Critères d'envoi en formation**



Source : élaboré à l'aide de SPHINX V5

On remarque que 55% des personnes interrogées sont envoyés en formation par leurs hiérarchies, 45% d'autres ont été envoyé suite d'une décision après l'élaboration du plan annuel de formation, alors que 14% seulement ont été envoyés par une demande individuelle.

**Tableau et figure N°9 : La motivation d'utiliser les acquis en formation**

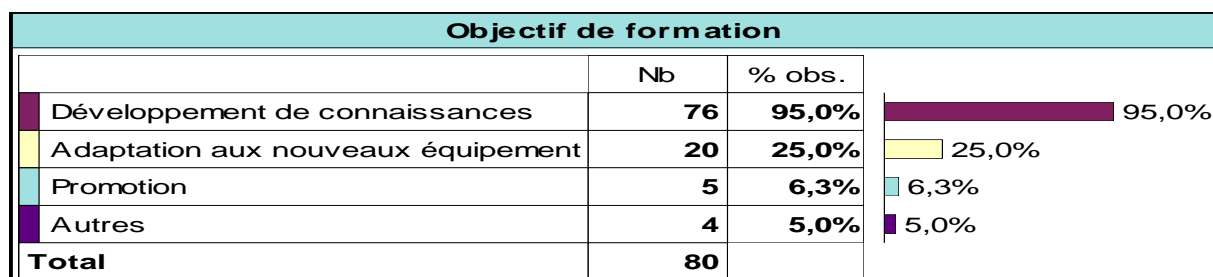


Source : élaboré à l'aide de SPHINX V5

### MRH au sein de FERTIAL

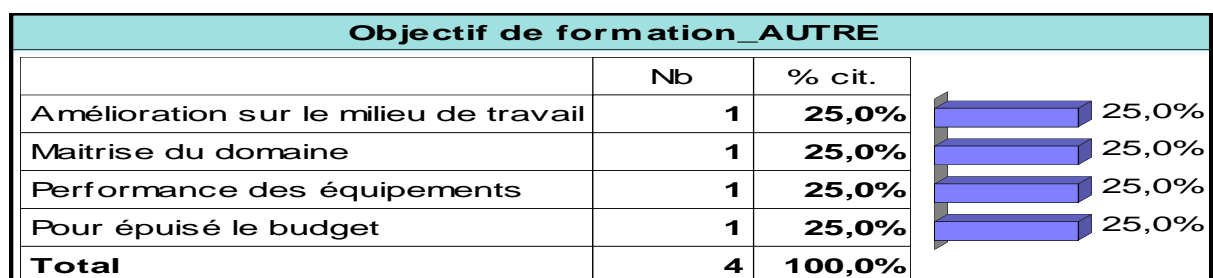
On remarque que la motivation existe au sein de FERTIAL avec un pourcentage de 42%, parmi les personnes qui répondent par assez sont 37%, en revanche 18% des personnes dit que assez peu et seulement 1% qui répondant par non.

**Tableau et figure N° 10 : Les objectifs de formation d'après les personnes interrogées**



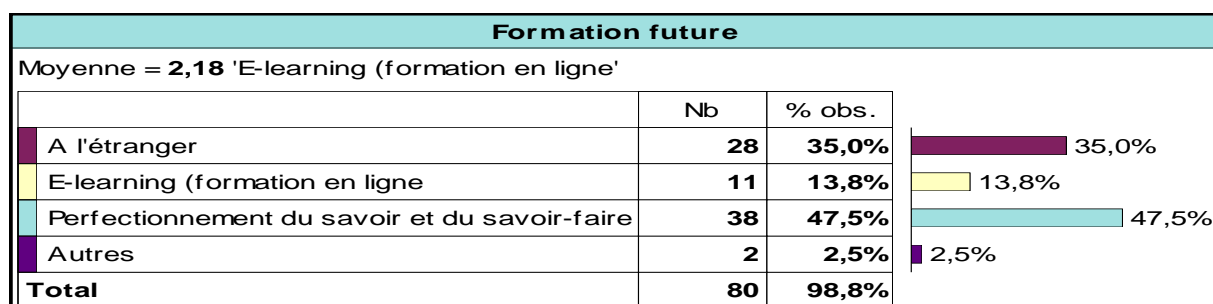
Source : élaboré à l'aide de SPHINX V5

On remarque que 95% des personnes interrogées trouvent que le développement des connaissances est le premier objectif de la formation, 25% optent pour l'adaptation aux nouveaux équipements. Les personnes qui visent la promotion à travers la formation sont seulement 6%. Le reste des personnes ont répondu comme ce qui suit :



Source : élaboré à l'aide de SPHINX V5

**Tableau et figure N°11 : Types de formation que les employés souhaitent suivre**



Source : élaboré à l'aide de SPHINX V5

### MRH au sein de FERTIAL

On remarque que 47% des employés préfèrent suivre des formations de perfectionnement du savoir et du savoir-faire., 35% d'autres préfèrent des formations à l'étranger, tandis que 14% optent pour le E-Learning vu qu'il se voit comme le moyen le plus rapide pour former en ligne. Les réponses du reste des employés sont présentées dans le tableau suivant :

Formation future _AUTRE		
	Nb	% cit.
Fomation sur la reduction de facture d'électricité	1	20,0%
Formation interne sur le perfectionnement	1	20,0%
Formation technique sur les machines	1	20,0%
Mise à niveau avec les entreprises moderne et benchmarking	1	20,0%
Retraite	1	20,0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,0%</b>

Source : élaboré à l'aide de SPHINX V5

### III- L'évaluation de la formation à chaud :

Tableau et figure N°12 : Appréciation globale sur la qualité de fin formation

la qualité fin de fromation		
	Nb	% obs.
Excellente	7	8,8%
Bien	39	48,8%
Satisfaisante	30	37,5%
Peu satisfaisante	4	5,0%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0%</b>

Source : élaboré à l'aide de SPHINX V5

On constate que 49% des personnes interrogées que la formation est bien, contre 37% des personnes interrogées que la formation est satisfaisante, 9% trouvent que la formation est excellente, en revanche, 5% trouvent que la formation est peu satisfaisante, ce qui pousse à dire que la formation des personnes formées chez FERTIAL est de bonne qualité généralement.

On remarque au cours de notre étude qu'il y a des manques comme l'organisation de matérielle et le lieu de formation la plupart du temps c'est en interne de l'entreprise, ainsi que la plupart des personnes interrogées dit que la durée est toujours très courte

## Chapitre III : Etude de l'évaluation de la formation au cœur de MRH au sein de FERTIAL

**Tableau et figure N° 13 : Les connaissances acquises lors de la formation**

Aquisition de connaissance				
	Nb	% obs.		
■	Oui	<b>77</b>	<b>96,3%</b>	96,3%
■	Non	<b>3</b>	<b>3,8%</b>	3,8%
	<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0%</b>	

Source : élaboré à l'aide de SPHINX V5

Les résultats obtenus montrent que la majorité des personnes interrogées ont acquis des connaissances lors de la formation avec un pourcentage de 96%, et le reste déclare qu'ils ont rien acquis.

**Tableau et figure N°14 : Les réactions des personnes interrogées à la fin de formation**

Réaction des participants				
	Nb	% obs.		
■	J'ai appris de nouvelles connaissances	<b>60</b>	<b>75,0%</b>	75,0%
■	Je maitrise mieux mon travail	<b>44</b>	<b>55,0%</b>	55,0%
■	Echange d'idées	<b>34</b>	<b>42,5%</b>	42,5%
■	La durée a été courte	<b>25</b>	<b>31,3%</b>	31,3%
■	Autres	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	0,0%
	<b>Total</b>	<b>80</b>		

Source : élaboré à l'aide de SPHINX V5

Les résultats nous montrent que 75% des personnes formées interrogées ont acquis de nouvelles connaissances, 55% maîtrisent mieux leur travail, en plus 42% des personnes estiment qu'ils se sont plutôt satisfait à travers l'échange d'idées, le reste trouve que la durée est très courte par rapport au contenu de la formation.

**Tableau et figure N°15 : L'évaluation des acquis fin de formation**

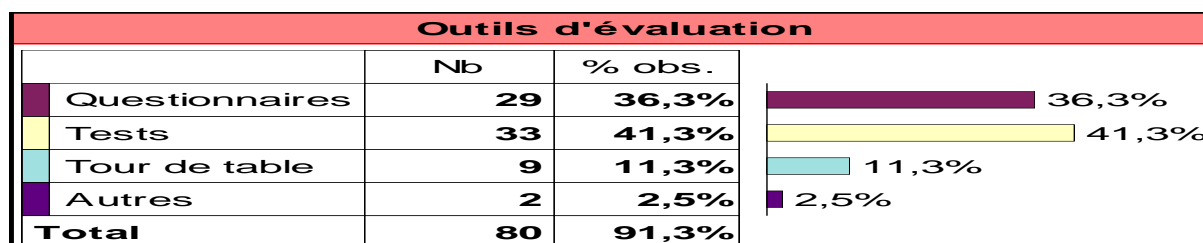
Les acquis				
	Nb	% obs.		
■	Oui	<b>71</b>	<b>88,8%</b>	88,8%
■	Non	<b>9</b>	<b>11,3%</b>	11,3%
	<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0%</b>	

Source : élaboré à l'aide de SPHINX V5

### MRH au sein de FERTIAL

On constate que 89% des personnes formées ont déjà subi une évaluation suite à leur formation, tandis que 11% seulement ne sont pas passés par l'évaluation, ces derniers sont généralement soit des formateurs soit des cadres.

**Tableau et figure N°16 : L'outil d'évaluation dans la fin de formation**

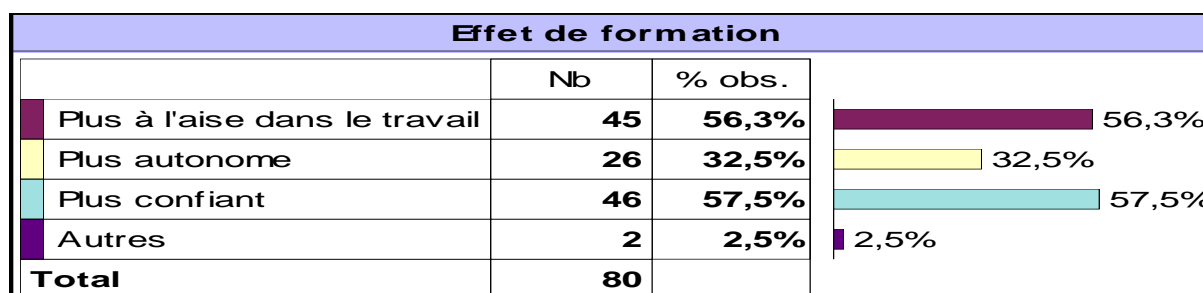


Source : élaboré à l'aide de SPHINX V5

On remarque que 41% des personnes interrogées sont passés par un test d'évaluation, 36% des personnes sont évaluées par un questionnaire de satisfaction, 11% des personnes sont évaluées par un tour de table et le reste des personnes n'ont pas passé par aucun outil d'évaluation.

#### IV- L'évaluation de la formation à froid :

**Tableau et figure N° 17 : Appréciations des réactions après quelque mois de la formation**

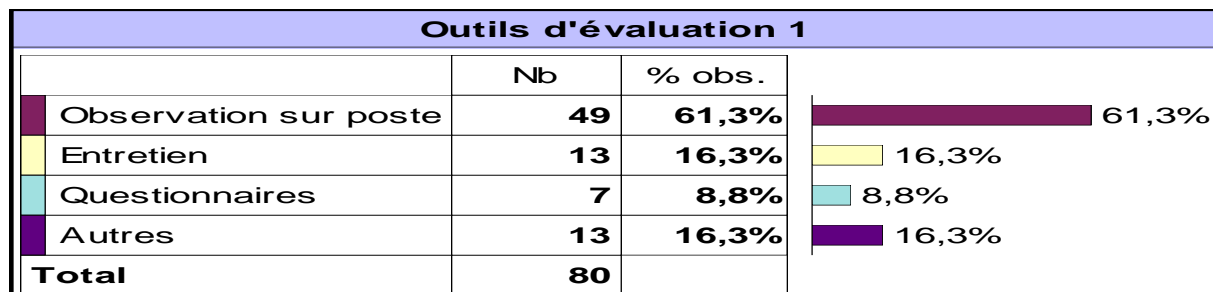


Source : élaboré à l'aide de SPHINX V5

On remarque plus que la moitié de personnes formées interrogées sont plus à l'aise et plus autonome dans le travail, 32% des personnes sont plus autonome et le reste des personnes rien à changer comme en amont comme en aval.

**MRH au sein de FERTIAL**

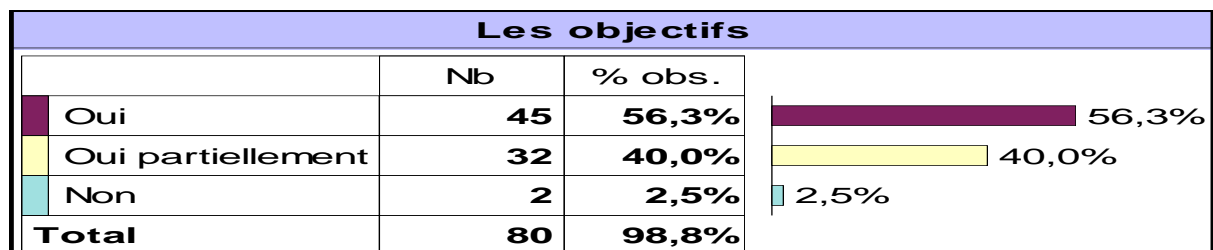
**Tableau et figure N°18 : L'outil d'évaluation utilisé après quelques mois de la formation**



Source : élaboré à l'aide de SPHINX V5

On remarque que 61% des personnes interrogées sont mesurés par l'observation sur poste qui faite par la hiérarchie directe, 16% entre des personnes qui ont mesurés par un ou plusieurs entretiens soit ne sont pas évalués, 9% des personnes sont mesurés par un questionnaire.

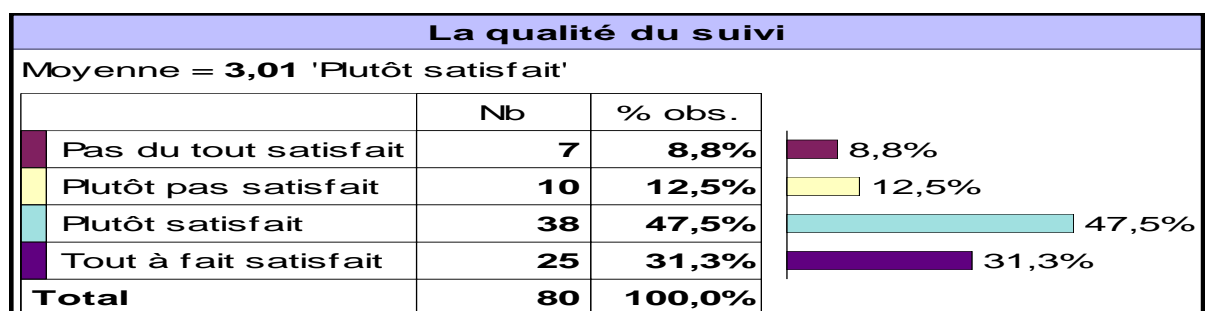
**Tableau et figure N° 19 : L'atteinte des objectifs**



Source : élaboré à l'aide de SPHINX V5

En remarque que 56% des personnes trouvent que les objectifs étaient atteints, 40% des personnes trouvent que les objectifs sont plutôt atteints, contre 2% ils affirment que les objectifs pas du tout été atteint.

**Tableau et figure N° 20 : La qualité du suivi assuré par le responsable hiérarchie**

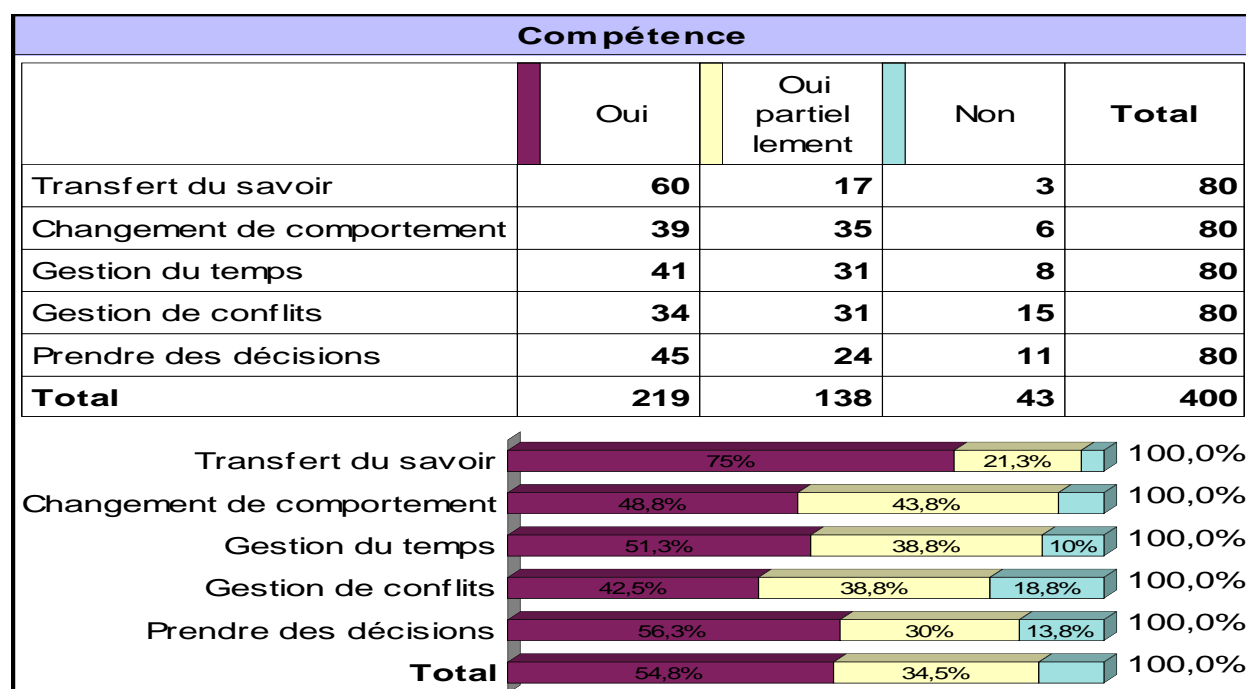


Source : élaboré à l'aide de SPHINX V5

### MRH au sein de FERTIAL

On remarque que 47% des personnes trouvent que le suivi est plutôt satisfait, 31% des personnes trouvent que la qualité du suivi est tout à fait satisfaite, 12% des personnes interrogées trouvent que le suivi plutôt pas satisfait, contre 9% qui ne sont pas du tout satisfait.

**Tableau et figure N°21 : Evaluation des compétences des personnes interrogées**



Source : élaboré à l'aide de SPHINX V5

Généralement les personnes interrogées ont des bonnes compétences organisées comme suit : transfert du savoir, prendre des décisions, gestion du temps, changement de comportement et enfin la gestion des conflits est moins visés par les personnes interrogées.

**MRH au sein de FERTIAL**

**Partie II : Tris croisés**

**Tableau et figure N°22 : Suivi de formation par rapport les catégories socioprofessionnelles**

	Cadre	Agents de maitrise	Agents d'exécution	Total
Oui	38	25	13	76
Non	2	0	2	4
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>80</b>

Oui	50%	32,9%	17,1%	100,0%
Non	50%	0%	50%	100,0%
<b>Total</b>	<b>50%</b>	<b>31,3%</b>	<b>18,8%</b>	<b>100,0%</b>

Source : élaboré à l'aide de SPHINX V5

On remarque que les cadres ont besoin de suivi des formations plus que les agents soit de maitrise soit d'exécution, lorsque durant les trois dernières années des formations de Haut Potentiel visés la plupart des cadres puissent améliorer les compétences de haut niveau et transférer les savoirs à leurs subordonnés.

**Tableau et figure N°23 : Réactions des participants par rapport à l'acquisition des connaissances**

	Oui	Non	Total
J'ai appris de nouvelles connaissances	60	0	60
Je maitrise mieux mon travail	43	1	44
Echange d'idées	33	1	34
La durée a été courte	24	1	25
Autres	0	0	0
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>3</b>	<b>163</b>

J'ai appris de nouvelles connaissances	100%	100,0%
Je maitrise mieux mon travail	97,7%	100,0%
Echange d'idées	97,1%	100,0%
La durée a été courte	96%	100,0%
Autres	100,0%	
<b>Total</b>	<b>98,2%</b>	<b>100,0%</b>

Source : élaboré à l'aide de SPHINX V5

### MRH au sein de FERTIAL

On remarque que les personnes qui ont acquis des connaissances pour but d'apprécier des nouvelles connaissances, la maîtrise du travail sur poste ainsi que l'échange d'idées malgré la durée est courte.

#### ▪ Sous-section 2-3 : Synthèse globale

Le stage que j'ai effectué au sein de FERTIAL Annaba durant trois mois était une très bonne opportunité afin de me préparer à la vie professionnelle. Au début je me suis sentie un peu perdue à cause des difficultés que j'ai rencontrées notamment au niveau d'accueil, mais avec le temps et l'aide des employés, tout est devenu facile et intéressant non seulement les relations avec les employés mais aussi l'accès à l'information. Malgré que ce dernier était limité mais j'ai pu générer les informations utiles en relation avec mon domaine de recherche.

Ce stage m'a beaucoup apporté, non seulement sur le plan professionnel mais aussi sur le plan humain. Durant la période de stage, j'ai pu m'intéresser au fonctionnement de la direction des ressources humaines, plus précisément de l'une de ses fonctions, qui est la formation professionnelle.

La formation professionnelle prend une place très importante au sein de FERTIAL. Elle touche toutes les catégories socioprofessionnelles dès le recrutement de la nouvelle recrue jusqu'à son départ en retraite, ceci afin d'être au courant des nouvelles technologies, d'avoir le haut potentiel et une image positive connue grâce au niveau de leurs RH en interne, et un avantage concurrentiel en externe.

Tandis que l'Etat Algérien fixe seulement 1% de la masse salariale de l'entreprise pour la formation, FERTIAL consacre parfois de 2 à 5%.

Afin d'être efficace et efficiente, toute formation doit être suivie par une évaluation : évaluation à chaud et/ou évaluation à froid. Le premier type est le plus connu par les travailleurs, **évaluation à chaud**, entre autre c'est évaluer la rétention des acquis fin de chaque formation. Elle est faite soit par le formateur, à l'aide d'un questionnaire ou un test soit par le chef de structure formation avec ses collaborateurs en utilisant un questionnaire de satisfaction sur le déroulement de stage de formation destiné à ses participants. Les différents questionnaires utilisés peuvent contenir des questions à propos du formateur. Après trois

### MRH au sein de FERTIAL

mois environ, les responsables vont observer leur employés formés sur leurs postes afin d'évaluer le changement de leur comportement.

Le deuxième type de l'évaluation de formation, **évaluation à froid**, celle-ci est plus complexe. Elle est faite par le responsable direct de chaque participant, et elle consiste à mesurer le niveau du transfert des acquis en situation professionnelle en donnant une note de 1 à 10, et par la suite mesurer l'impact de la formation sur les résultats socio-économique de l'entreprise.

D'après l'observation des documents de la formation et de l'évaluation de la formation au sein FERTIAL, j'ai remarqué que les notes des formés sont supérieures à 7, en revanche il n'y'a aucune explication concernant le calcul de ces notes, ni des indicateurs de mesure fiables. L'évaluation à froid permet de voir si le participant est capable de transférer les savoirs acquis, s'il participe à l'échange d'idées avec un feedback positif, et si elle permet en elle-même de générer un retour sur l'investissement de l'entreprise.

C'est vrai que FERTIAL a de bons managers au niveau du service formation, mais j'ai constaté qu'il y'a un manque de gestionnaires : comme les auditeurs de formation, les contrôleurs. Ainsi j'ai constaté que les responsables dans ce service ne prennent pas le temps nécessaire pour chaque étape du processus de formation notamment : la programmation et l'évaluation.

La formation sur site internet est la forme la plus pratiquée par les managers de l'entreprise. Elle est moins couteuse et permet à la personne formée d'être à l'aise dans son domicile. Concernant l'animateur et le choix des organismes, ils sont choisis après une discussion sur des critères bien précis.

De manière générale, la mesure de l'efficacité de la formation à chaud et à froid est bonne chez FERTIAL, même les personnes interrogées sont, presque tous, satisfaits de leur formation. Elles déclarent ainsi que celle-ci leur a permise de développer de nouvelles connaissances, de maîtriser leurs métiers, de changer leurs comportements, d'assurer le transfert intergénérationnel des compétences, et d'avoir une bonne image de l'entreprise.

A travers toutes ces résultats, nous avons pu confirmer toutes **nos hypothèses** :

### MRH au sein de FERTIAL

- ✓ Parmi les types de l'évaluation de la formation, on trouve : l'évaluation à chaud et l'évaluation à froid.
- ✓ Avoir la bonne formation au bon moment permet d'augmenter le rendement des RH.
- ✓ Les impacts positifs de la formation sur le fonctionnement et les résultats de l'entreprise.

#### Sous-section 2-4 : Suggestion et recommandation

##### 2-4-1- Les suggestions :

###### A. Les points forts :

- L'entreprise dispose d'un Chef de structure formation expert dans son domaine, compétent, disponible, et à l'écoute de tous à tout moment.
- Les cadres d'études du service de formation sont au courant du changement.
- Un questionnaire de satisfaction bien élaboré avec une grille d'évaluation.
- Un bon moyen de communication : boîte à idée existe dans tous les départements de l'entreprise.
- Des formations à l'étranger nécessaires sont organisées pour les cadres supérieurs ainsi que pour les autres catégories.
- Des bonnes conditions de vie professionnelle et une amélioration continue des supports et du matériel de l'organisation.
- Un programme riche de formations de différents types.
- Les formés donnent une grande importance à toutes les formations suivies avec des objectifs personnels comme professionnels.
- Des contrats sont signés avec les Ex travailleurs de FERTIAL pour assurer le tutorat et un bon transfert des savoirs et des expériences.
- L'évaluation est faite au bon moment, et génère de bons résultats.
- Le taux d'absentéisme est assez faible.
- Un choix bien réussi des organismes de formation soit en interne ou en externe.

###### B. Les points faibles :

- Manque de techniques d'enseignements en ligne (E-learning)
- Manque d'auditeurs de formation qui doivent à l'écoute et résoudront les problèmes.

### MRH au sein de FERTIAL

- L'incohérence entre ce qu'il s'écrit dans le journal sur les étapes de l'évaluation de la formation et entre ce qu'il s'écrit dans la procédure de gestion de formation.
- Les formations qui ont un diplôme de haut niveau comme IAP sont accéder par les cadres seulement.
- Le Manque d'indicateurs de mesure clairs pour donner des notes fiables.
- Une motivation assez bonne avant et après la formation ; avant comme les points essentielles à apprendre et après comme la promotion et le changement de poste.
- La qualité du suivi par les responsables hiérarchies est insuffisante.
- Il n'y'a pas de contrats pour suivre les participants de manière continue par les animateurs externes.
- Evaluation par un test par quelqu'un des responsables ce qui diminuer l'appréciation des participants par l'utilisation d'une méthode scolaire.
- Le recyclage des formations est assez faible.
- Il n'y a pas d'égalité entre les participants en termes d'évaluation, malgré que le poste et responsabilité sont les mêmes.

#### 2-4-2- Les recommandations :

- Réviser la procédure de gestion de la formation en générale et le programme et l'évaluation en particulier
  - Mettre dans chaque niveau d'évaluation des indicateurs de mesure comme suit :
- **N1 « Réaction »** : nouvelle connaissance, feedback (entre le responsable et son collaborateurs), être à l'écoute, respect, faire son travail, sociable, être à l'heure, présent, niveau d'apprentissage.
- **N2 « Changement de comportement »** : forcer des relations avec les autres services, manque du stress, disponible, active et aime le travail, augmente le niveau d'apprentissage, donne des propositions dans le domaine, nombre d'absentéisme, être

### MRH au sein de FERTIAL

au courant du changement au sein de l'entreprise, avoir une concurrence, pas de conflit.

- **N3 « L'impact de la formation sur les résultats de l'entreprise »** : motive les autres à suivre des formations, maîtrise du métier, amélioration continue, résultat positif, développer un projet en groupe, capacité de prendre la responsabilité de deux métiers, gestion de conflits, gérer les situations d'urgence, respect elle-même, confiance.
- **N4 « Transfert des acquis »** : transfert des connaissances, des savoirs, des savoirs faire, compétence, maîtrise, patiente, disponible, nouvelle technologie, prendre des décisions, non-discrimination, égalité entre les niveaux de catégories dans le coté d'évaluation.
- **N5 « Retour sur l'investissement »** : bonne qualité d'information, bons résultats, assimilation, être à la place de l'autre,
  - Répondre les différents types de l'évaluation de la formation
  - Assurer le suivi post-formation
  - Motiver le personnel par la proposition
  - Faire des rapports d'évaluation sur les formations suivies
  - Familiariser le personnel à la culture des entreprises étrangères
  - L'implication des différents acteurs afin de satisfaire les priorités de la collectivité.
  - Préciser qu'il existe quatre niveaux d'indicateurs : de conformité, de cohérence, de pertinence et d'efficience.
  - 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 par la collectivité en fonction de ses objectifs.

Ainsi nous avons proposé quelques exemples d'indicateurs de tableau de bord :

- **Equilibre entre les différents objectifs** : suivre régulièrement le rééquilibrage entre les objectifs de court terme (le perfectionnement des agents par exemple), de moyen terme (former à des métiers spécifiques, réussir un changement d'organisation) avec les objectifs de long terme (anticiper par exemple les évolutions de compétences). Il s'agit ainsi d'observer par exemple, **la pertinence** de ce qui a été mis en place compte tenu de ces différents objectifs.

### MRH au sein de FERTIAL

- **Financiers** : Il s'agit de constater par exemple que le coût pédagogique de l'heure/agent formé est **conforme** aux coûts envisagés.
  - **Qualité** : Vérifier que le taux d'absentéisme est en diminution ou qu'il reste conforme au taux jugé acceptable.
  - **Procédures** : Vérifier par exemple que les procédures de suivi de formation (fiche de suivi) sont bien respectées : les envois sont faits dans les délais. Cette démarche mesure l'**efficience** de l'action mise en place.
  - **Résultats** : Pouvoir constater le taux de réussite aux concours suite aux formations préparatoires par exemple, pour ainsi évaluer la cohérence avec les objectifs.
- Dix conseils pour bien évaluer la formation : <sup>30</sup>
1. Faire le tri entre les formations qui ont un **intérêt à être évaluées** et celles qui n'en ont pas (ex. formations bureautiques, formations obligatoires, formations de sensibilisation...)
  2. **Se focaliser sur l'évaluation des pré requis** plutôt que des acquis : à quoi cela sert-il d'évaluer a posteriori une formation qui a été mal prescrite ? Il est préférable d'évaluer les pré requis afin de sélectionner les bonnes personnes.
  3. **Ne pas oublier d'évaluer la stratégie et le système de formation.** Evaluer les actions ou les acquis de formation sans mesurer l'efficacité globale du système n'a pas beaucoup d'intérêt. Avant de savoir si chaque formation est rentable interrogeons-nous sur l'investissement global et la stratégie de formation de l'entreprise.
  4. **Comptabiliser tous les coûts de formation.** Evaluer le retour sur investissement d'une formation n'a d'utilité que si tous les coûts sont réellement pris en compte. N'oubliez donc pas : les frais de déplacement, d'hébergement, de remplacement des salariés absents...
  5. **Utiliser la fiche d'évaluation à chaud.** Evaluation rapide de la qualité perçue de la formation, identification des demandes complémentaires de formation et des pistes pour améliorer le programme...
  6. **Déconnecter les tests de connaissances de la formation.** Réalisez des évaluations des connaissances approfondies par population en dehors de tout dispositif de

---

<sup>30</sup> <http://www.blog-formation-entreprise.fr/?p=2837>

### MRH au sein de FERTIAL

formation : ex. évaluation des connaissances produits pour des commerciaux, des connaissances réglementaires, pour des techniciens, etc.

7. **Impliquer le management dans l'évaluation.** Dans au moins 95% des cas, le manager est le juge ultime de l'intérêt d'une formation. Alors, peut-on évaluer sans l'impliquer ? Utilisez des techniques de type Co-positionnement ou Co-évaluation pour vous assurer de la pertinence d'une formation.
  8. **Evaluer l'impact sur la performance d'une formation quand cela est possible.** Faire le lien entre la réalisation de la formation et ses effets sur la performance de l'entreprise. Il suffit de mettre en place un dispositif d'évaluation adapté et outillé. C'est facile pour les grands projets de formation, pour les "formations investissement", cela est beaucoup moins pour les "formations de maintenance" (formations d'adaptation de certains salariés, d'entretien de connaissance...). Il suffit donc de bien choisir son type de formation.
  9. **Se méfier des biais de l'évaluation.** Aucun dispositif d'évaluation n'est neutre. Il entraîne des attitudes et comportements qui peuvent être parfois contre-productif. Ainsi, la note d'évaluation à chaud peut conduire les formateurs à "brosser dans le sens du poil" les stagiaires, l'objectif du nombre d'heures moyens par salariés, peut amener à faire de la formation pour faire de la formation, etc. Méfiez-vous des indicateurs uniques et tout puissant, privilégiez au moins 3 à 5 indicateurs pour mettre sous tension votre système de formation.
  10. **Calculer aussi le coût de la non formation ou de l'incompétence.** Une mauvaise formation, c'est de l'argent gaspillé, mais pas de formation du tout, cela peut être des clients perdus, des vies mises en danger, des certifications non renouvelées... Calculez les coûts d'incompétence en comparant les rendements de vos meilleurs performers avec les moins bons et vous verrez que la formation ne coûte pas cher.
- Valider avec la personne du groupe ayant des connaissances techniques/informatiques que les processus de collecte de **données électroniques** sont réalisables par exemple le tableau qui suit :

**MRH au sein de FERTIAL**

**Tableau N°9 : Exemple de plan de collecte des données**

Niveaux d'évaluation	Méthode de collecte	Support de diffusion	Echantillon	Moment/fréquence	Responsable de la collecte
<b>Niveau 1 Réactions</b>	Questionnaire	En ligne	Tous les apprenants	24 heures après la formation	Chargé de la formation
<b>Niveau 2 Apprentissages</b>	Test	Papier-crayon	Tous les apprenants	A la fin de la formation	Formateur
<b>Niveau 3 Comportements</b>	Observation +Questionnaire	En ligne	Tous les managers	1,5 mois et 3 mois après la formation	Chargé de formation
<b>Niveau 4 Résultats</b>	Indicateurs de performance	En face à face	Principaux responsables opérationnels	Avant et après la formation	Responsable formation

Pour conclure ce chapitre on peut dire que pour définir les indicateurs à évaluer, les pratiques courantes d'évaluation en entreprise se limitent au **niveau 1**, la mesure du niveau de satisfaction sous forme d'un questionnaire d'évaluation.

Dans le cas du **niveau 2**, le contrôle de connaissance sensu stricto est souvent écarté afin de ne pas mettre en défaut l'apprenant.

Nombreuses sont les entreprises ayant mis en place des entretiens individuels de fin d'année mais rare sont celles ayant la capacité de les associer à une évaluation de formation de **niveau 3**. Pourtant il est fréquent que les EIA servent à faire remonter les besoins de formation. Par conséquent il est facile de mettre en place une évaluation des impacts de cette formation.

### MRH au sein de FERTIAL

Dans le modèle de Kirkpatrick le **niveau 4** est le point le plus discuté. En effet l'objectif d'une formation n'est pas forcément d'obtenir des résultats mesurables mais peut poursuivre d'autres buts : team building, création d'une communauté de pratique, mobilisation de ressources et d'énergie pour un projet de développement, présentation d'une nouvelle équipe de management, développement de compétences, etc...

## Conclusion générale

La formation professionnelle en Algérie est une obligation légale pour les entreprises. La loi stipule que l'employeur est responsable de la mise en adéquation des postes de travail et des besoins en compétences de ses salariés avec la modification des emplois et l'évolution des technologies. Il a même imposé des dépenses minimales de 2 % de la masse salariale pour l'apprentissage et la formation professionnelle continue (décret exécutif N° 09-262 du 3 Ramadhan 1430 correspondant au 13 mai 1998). Toutefois, les efforts financiers consentis par FERTIAL sont bien plus importants.

Pour que la formation soit adaptée, il faut qu'elle s'améliore sans cesse et qu'elle soit évaluée. Cette évaluation doit aussi chercher à être la plus efficace possible pour mesurer la valeur des formations.

La formation professionnelle est considérée comme une mission phare des DRH. Elle participe directement à la promotion personnelle des salariés. A ce titre, elle constitue un dispositif clef de la gestion des carrières, mais la formation professionnelle sert également les intérêts de l'entreprise. Elle permet d'intégrer les nouvelles technologies, de favoriser le changement, et de s'adapter à l'environnement industriel.

L'évaluation de la formation est à la croisée d'enjeux économiques et d'enjeux sociaux. Les sommes qui sont consacrées à la formation et le manque de visibilité de leurs effets réels conduisent aujourd'hui à réinterroger l'état des pratiques en la matière. Les enjeux sociaux sont également considérables puisqu'ils concernent l'adhésion des acteurs à une gestion collective et individuelle des compétences, la maintenance et le renouvellement de celles-ci dans le temps, la reconnaissance et la validation des acquis professionnels.

Les participants à la formation doivent trouver dans l'évaluation une incitation à corriger leurs erreurs, les responsables de formation et les opérationnels une occasion d'améliorer leur

collaboration pour mieux produire et développer les compétences, le management une opportunité de réflexion.

L'évaluation s'est donc imposée à tous les niveaux du processus de formation à la fois comme un moyen pour monter en puissance la qualité des programmes offerts, que pour ajuster, au plus près, l'offre de formation aux attentes et aux profils des publics bénéficiaires. La DRH qui délègue souvent au service de formation la responsabilité du suivi de la formation doit donc assumer cette opération délicate de l'évaluation.

# Bibliographie

## Ouvrage :

- Annick Cohen-Haegel : « toute la fonction RH », 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris 2010.
- BARZUCCHETTI, S. et J.F. Claude (1995) : « Évaluation de la formation et performance de l'entreprise », Éditions Liaisons.
- BATAL, (Christian) : « La GRH dans le secteur public, tom 1 », édition d'organisation, 4<sup>ème</sup> tirage 2000.
- GAUTHY-SINECHAL (M) et VANDERCAMMEN (M) : « Etude de marchés méthodes et outils », Edition De Boeck, 1<sup>re</sup> édition, Bruxelles, 1998.
- GIONNELONI (J-L) et VERNETTE (E) : « étude de marché », édition vuibert, Paris, 1995.
- Guerrero, Sylvie : « la revue Gestion », 2000, Volume 17 - numéro 5.
- MARTORY B., CROZET D : « *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance* », Dunod, Paris, 2002.
- Patrick Rivard, « la gestion de la formation en entreprise », Edition PUQ, 2000.
- PERETTI, (Jean marie) : « RH et gestion du personnel », 2<sup>ème</sup> édition Vuibert, 1998.
- Pierre Laourt. « Gestion des ressources humaines », édition Eyrolles, Paris, 1991.
- Raymond VALTER, « développement des entreprises et promotions des hommes », édition Moderne Paris, 1960.
- SEKIOU et ALLI : « GRH », éditions de Boeck Université, 2<sup>ème</sup> édition, BRUXELLES, 2001.
- Shimon L.DELON, TINA SEBA, SUSANE (e) JACKSON : « La GRH tendance, enjeux et pratiques actuelles », Pearson édition, 3<sup>ème</sup> édition.
- SOYER.J : « Fonction formation », éditions organisation, 2003 Paris.
- Thévenet, Dejoux, Marbot, Normand, Bender : « Fonctions RH Politiques, métiers et outils des ressources humaines », 2<sup>e</sup> édition.
- VANDERCAMMEN (M) : « l'essentiel pour comprendre, décider, agir », édition De Boeck, Belgique, 2002.
- Williamson(Christine), Colvin (Gary) et McDonald (Amy) : « Gestion des ressources humaines », 12<sup>ème</sup> édition de la série ROOTS, Ed Tearfund, Royaume Unis 2008.

### **Mémoires :**

- F/Zohra GUELLATI, Fatma HADJ ALI : « L'impact de la formation sur la compétence des RH », 1<sup>er</sup> promotion juin 2014, Alger.
- M. MADAGH Med Cherif : « Management de la formation », Alger 2015.

### **Documents de l'entreprise :**


- Journal de l'entreprise FERTIAL-ANNABA, N°15,N°55 et N°43.
- Procédure interne de l'entreprise

### **Site Web :**

- Dennery. M « Piloter un projet de formation », Paris, 1999 (cité par BIEF: [www.bief.be/entreprise/publication/outil.htm](http://www.bief.be/entreprise/publication/outil.htm))
- <http://www.blog-formation-entreprise.fr/?p=2837>
- <http://www.formaeva.com/2016/04/19/identifier-les-objectifs-de-levaluation-pour-choisir-le-protocole-devaluation-des-connaissances/>

# Annexes

## 1. Besoin annuel de formation

	<b>BESOIN ANNUEL DE FORMATION</b>							ANNÉE:				
								USINE / SIEGE:				
								STRUCTURE:				
ACTION FORMATIVE	MODALITE DE LA FORMATION				PERSONNEL CONCERNE			PERIODE PROBABLE				OBSERVATIONS
	Externe ou Interne	Nb de heures	Organisme	Coûts estimés KDA	Noms et Prénoms	Fonction	Objetifs de la formation	T1	T2	T3	T4	

T1 = trimestre-1 T2 = Trimestre-2 T3 = Trimestre-3 T4 = Trimestre-4

AUTRES REMARQUES :

<b>DIRECTEUR STRUCTURE :</b> Nom : Signature :  Date :
--



### 3. Evaluation par les participants des actions formatives


 <small>Les Fertilisants d'Algérie</small>	<b>EVALUATION PAR LES PARTICIPANTS DES ACTIONS FORMATIVES</b>	ANNÉE :			
		USINE / SIEGE :			
		STRUCTURE :			
<b>ACTION FORMATIVE :</b> Nom du (des) formateur (s) :		<b>Date :</b>			
<b>INDICES DE SATISFACTION</b> 1 : Pas du tout satisfait   2 : Peu satisfait   3 : Moyennement satisfait   4 : Satisfait   5 : Très satisfait					
<b>ELEMENTS À ÉVALUER</b>	<b>INDICES</b>				
	1	2	3	4	5
Cette session a-t-elle répondu à vos attentes / objectifs ?					
Le contenu de la formation correspondait à mes besoins et préoccupation					
Les objectifs ont été atteints					
Les connaissances acquises peuvent être directement appliquées dans mon travail					
Apport de la formation sur le plan professionnel					
La documentation était bien rédigée et me sera utile ultérieurement					
Les supports audiovisuels étaient bien conçus et ont contribué à mon apprentissage					
Les locaux de la formation étaient appropriés à ce type de cours					
La durée de la formation était adaptée					
Les échanges entre les participants ont contribué au renforcement de mes connaissances					
Ambiance générale					
<b>Quelle est votre appréciation globale ?</b>					
<b>FORMATEUR (S)</b>					
Clarté du message transmis par le formateur					
Capacité du formateur à prendre en compte les réactions du groupe					
Les exemples apportés par le formateur étaient pertinents et en nombre suffisant					

\* Cochez d'une croix l'indice d'évaluation correspondant à votre appréciation de l'élément

Faites-nous part de vos suggestions concernant les objectifs et le contenu de la formation :

Quelles sont les compétences que vous souhaitez renforcer ou acquérir, dans le cadre d'autres sessions :

#### 4. Evaluation personnel de l'efficacité des actions de formations

	<b>EVALUATION PERSONNEL DE L'EFFICACITÉ DES ACTIONS FORMATIVES</b>			ANNÉE :
				USINE / SIEGE :
ACTION DE FORMATION :				Durée :
NOM DE L'ORGANISME :				Date :
OBJECTIFS DE LA FORMATION :		INTITULE DE LA FORMATION :		
IDENTIFICATION DU FORMÉ	Notes sur une ponctuation max. de 10			
Nom & Prénom	CRITERES D'EVALUATION			
	C1	C2	C3	Moyenne Totale (C1+C2+C3)
	Rétention des acquis <i>Evaluation à chaud</i>	Intégration de nouveaux comportements <i>Après (03) mois</i>	Transfert des acquis en situation de travail (application) <i>Après (06) mois</i>	Note totale Sur 10 <i>Evaluation</i>
C1 : de 0 à 10points,    C2 : de 0 à 10 points,    C3 : de 0 à 10 points • L'évaluation à chaud C1 est faite par le formateur. • L'évaluation selon les critères C2 et C3 sont faites par le responsable direct.				
COMMENTAIRES :				
RESPONSABLE DIRECT :			DIRECTEUR :	
Date :			Date :	

## 5. Le questionnaire :

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études intitulé : « **L'évaluation de la formation à chaud et à froid comme acte de management des ressources humaines** », en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales (Option : management des ressources humaines EHEC Alger). Ce questionnaire nous servira d'instrument analytique permettant de découvrir comment l'évaluation de la formation peut contribuer au développement des ressources humaines au sein de l'entreprise FERTIAL.

Nous sollicitons donc votre attention afin de répondre aux questions énumérées ci-dessous. Nous tenons à vous assurer que le but de cette étude n'est pas commercial car elle s'inscrit dans le cadre d'une recherche universitaire. Ceci dit, les renseignements tirés sont d'ordre général et resteront strictement confidentiels.

\*Mettez une croix (X) dans la case correspondante

### II. Données individuelles :

1. Sexe :

- Homme
- Femme

2. Tranche d'âge :

- Moins de 25 ans
- Entre 25 et 40 ans
- Entre 41 et 45 ans
- Plus de 45 ans

3. Votre niveau d'étude général ou professionnel :

- Niveau secondaire
- Niveau universitaire
- Formation professionnelle
- Autre.....

4. Catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre
- Agents de maîtrise
- Agents d'exécution

5. Ancienneté :

- Moins de 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Entre 11 et 20 ans
- Plus de 20 ans

### III. La formation au sein de FERTIAL :

6. Au cours des trois (3) dernières années, avez-vous suivi une ou plusieurs formations ?

- Oui
- Non

Si oui, quelle(s) formation(s) avez-vous suivie(s) ?.....

\*Pour les questions suivantes, merci de prendre en compte uniquement **la dernière formation** que vous-avez suivie.

\*Plusieurs réponses peuvent être cochées

7. Comment avez-vous su que vous devez participer à cette formation ?

- Annonce
- E-mail
- Voie hiérarchique
- Autres.....

Et sur quelle base avez-vous été sélectionné pour votre formation ?

- Demande individuelle
- Désigné par votre hiérarchique
- Plan annuel de formation
- Autres .....

8. Avant la formation, étiez-vous motivé à l'idée d'utiliser ce que vous avez appris en formation ?

- Oui, tout à fait
- Assez
- Assez peu
- Non, pas du tout

9. Quel est l'objectif de votre formation que vous avez suivie ? selon vous :

- Développement de connaissances
- Adaptation aux nouveaux équipements
- Promotion
- Autres.....

10. Quel type de formation que vous souhaitez suivre ?

- A l'étranger
- E-learning (formation en ligne)
- Perfectionnement du savoir et du savoir-faire
- Autres .....

#### **IV. L'évaluation de la formation à chaud**

11. Animateur, quantité et qualité d'information, durée, lieu, organisation matérielle, globalement comment vous avez trouvé cette formation ?

- Excellente
- Bien
- Satisfaisante
- Peu satisfaisante

Et qu'est-ce qui manque dans cette formation comme moyen selon vous ?.....

12. Avez-vous acquis des connaissances souhaitées lors de la formation ?

- Oui
- Non

13. Après avoir suivi cette formation que ressentez-vous ?

- J'ai appris de nouvelles connaissances
- Je maîtrise mieux mon travail
- Echange d'idées
- La durée a été courte
- Autres .....

14. Etes-vous évalué sur les nouveaux acquis dans la fin de votre formation ?

- Oui
- Non

Si oui, cette évaluation s'opère avec quels outils ?

- Questionnaires
- Tests
- Tour de table
- Autres

.....  
 15. Si vous êtes à la place du responsable de la formation que proposez-vous comme évaluation dans la fin de formation pour que celle-ci soit efficace ?  
 .....

**V. L'évaluation de la formation à froid**

16. Comment vous sentez-vous dans votre travail quelques mois après la formation ?

- Plus à l'aise dans le travail
- Plus autonome
- Plus confiant
- Autres .....

17. Après quelques mois de votre formation, comment êtes-vous évalué ?

- Observation sur poste
- Entretien
- Questionnaires
- Autres .....

18. Pensez-vous que l'action de formation a-t-elle atteint les objectifs qui lui ont été attribués ?

- Oui
- Oui partiellement
- Non

Si votre réponse est Oui partiellement, indiquez les objectifs qui n'ont pas été atteints et pourquoi ?.....

Si votre réponse est Non, indiquez pourquoi ils n'ont pas été atteints ?  
 .....

19. Que pouvez-vous dire sur la qualité du suivi assuré par votre hiérarchie, pour vous aider dans la mise en pratique cette formation ?

- Suffisant
- Insuffisant
- Trop important

20. Est-ce que vous êtes capable de :

	Oui	Oui partiellement	Non
<b>Transfert du savoir</b>			
<b>Changement de comportement</b>			
<b>Gestion du temps</b>			
<b>Gestion de conflits</b>			
<b>Prendre des décisions</b>			

*Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration*

*Votre avis nous intéresse*

*L'AYACHI Amina*

## 6. Les types de formation Année 2013, 2014 et 2015

FERTIAL USINE DE ANNABA  
DIRECTION RESSOURCES HUMAINES  
STRUCTURE FORMATION & S.G

### EVALUATION FINANCIERE DE LA FORMATION Année 2013

FORMATIONS	Effect Formés	Période de Formation		Durée	Org de Formation	Coûts/org M.H.T	Autres Frais	TOTAL DA
		Début	Fin					
<b>Formation</b>								
Traitement & conditionnement des eaux	74	07/01/2013	30/01/2013	12 jours	AEW	485 220,00		485 220,00
Loi de finance 2013	5	14/01/2013	15/01/2013	02 jours	ISGA	125 000,00		125 000,00
Gestion des déchets	23	21/01/2013	07/02/2013	09 jours	ISGA	360 000,00		360 000,00
Formation Nouvelles recrues 2012	54	02/01/2013	13/06/2013	138 jours	Interne+ externe	8 987 847,88		8 987 847,88
Cours Français	1	03/01/2013	14/03/2013	04 jours	Interne	55 555,56		55 555,56
Haut potentiel	13	03/02/2013	31/10/2013	56 jours	CESI	2 195 854,00		2 195 854,00
Formation en Management	3	20/02/2013	17/05/2013	12 jours	CEGOS	1 688 016,00	415 796,00	2 103 812,00
Agent Intervention N3	10	17/03/2013	18/04/2013	25 jours	DRIZ	1 638 000,00	1 743 571,00	3 381 571,00
Reglementation transport produits dangereux	30	26/03/2013	09/07/2013	12 jours	ISGA	480 000,00		480 000,00
Formation des conducteurs locotracteurs	5	31/03/2013	28/05/2013	20 jours	ETMIF	490 000,00		490 000,00
L'echantillonneur ASP 2000	5	10/04/2013	11/04/2013	02 jours	SYMES	160 000,00		160 000,00
Manutention des charges	24	05/05/2013	30/05/2013	20 jours	INPRP	780 000,00		780 000,00
Les bonnes pratiques dans les laboratoires	23	06/05/2013	30/05/2013	16 jours	AEW	841 048,00		841 048,00
L'analyse des accidents de travail	6	02/06/2013	06/06/2013	5 jours	INPRP	175 000,00		175 000,00
Vannes automatiques	9	03/06/2013	04/07/2013	13 jours	EMERSON	3 917 760,00		3 917 760,00
Excel avancé	11	16/06/2013	20/06/2013	5 jours	ISGA	200 000,00		200 000,00
Audit Interne ISO 17025	4	23/06/2013	25/06/2013	3 jours	CPQ	339 485,85		339 485,85
Mise en œuvre des contrats d'achats	10	23/06/2013	02/07/2013	6 jours	ISGA	240 000,00		240 000,00
Formation de commissionnaire en douane	1	01/07/2013	31/12/2013	120 jours	CCI	95 000,00		95 000,00
PMD de maintenance	5	15/09/2013	30/10/2013	8 jours	ISGA	320 000,00		320 000,00
Nouvelles recrues 2013	40	04/09/2013	31/12/2013	83 jours	Externe-Interne	2 974 578,57		2 974 578,57
Code du travail	2	15/09/2013	17/09/2013	3 jours	ISGA	44 400,00		44 400,00
ISO 17025 pour les laboratoires	3	07/10/2013	10/10/2013	4 jours	ALGERAC	336 000,00		336 000,00
Risques liés à l'ambiance du travail	6	20/10/2013	22/10/2013	3 jours	INPRP	126 000,00		126 000,00
La Gestion de la rémunération	8	27/10/2013	31/10/2013	5 jours	ISGA	200 000,00		200 000,00
Exploitation des chaudières	65	17/11/2013	31/12/2013	15 jours	CSC	838 500,00		838 500,00
Opérations Unitaires	43	10/11/2013	26/12/2013	12 jours	AEW	672 000,00		672 000,00
Plan de formation & GPEC	5	17/11/2013	21/11/2013	5 jours	ISGA	200 000,00		200 000,00
Bétons spéciaux, traitement anti acide	6	17/11/2013	21/11/2013	5 jours	ISGA	200 000,00		200 000,00
Management de la maintenance	6	17/11/2013	21/11/2013	5 jours	ISGA	200 000,00		200 000,00
Evaluation & maitrise risques industriels	6	27/11/2013	01/12/2013	3 jours	INPRP	144 000,00		144 000,00
Recyclage securisme	40	01/12/2013	31/12/2013	23 jours	CRA	800 000,00		800 000,00
Formation sur les échafaudages	35	10/12/2013	26/12/2013	9 jours	CPP	750 000,00		750 000,00
Prévention Médicale & Paramédicale	5	23/12/2013	26/12/2013	4 jours	INPRP	192 000,00		192 000,00
<b>Séminaires</b>								
Logiciel XMS/Equilibrage 1 plan-2 plans	7	03/03/2013	07/03/2013	05 jours	VIBRO	202 950,00		202 950,00
Alignement au laser des pompes & turbines	10	10/03/2013	12/03/2013	03 jours	PRUFTECHNIK	821 700,00		821 700,00
Gestion déchets dangereux & spéciaux dang,	2	22/04/2013	24/04/2013	03 jours	CNTPP	89 719,63		89 719,63
L'utilisation manuel délégué pour l'environ	1	27/08/2013	28/08/2013	02 jours	CNTPP	39 252,34	8 164,00	47 416,34
<b>S/ TOTAL (1)</b>	<b>607</b>					<b>32 449 747,64</b>	<b>2 167 531,00</b>	<b>34 617 278,64</b>
Apprentissage	39					1 512 329,00		1 512 329,00
<b>S/ Total (2)</b>	<b>39</b>					<b>1 512 329,00</b>		<b>1 512 329,00</b>
Stagiaires	430							
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1076</b>					<b>33 962 076,64</b>	<b>2 167 531,00</b>	<b>36 129 607,64</b>

EVALUATION FINANCIERE DE LA FORMATION

Année 2014

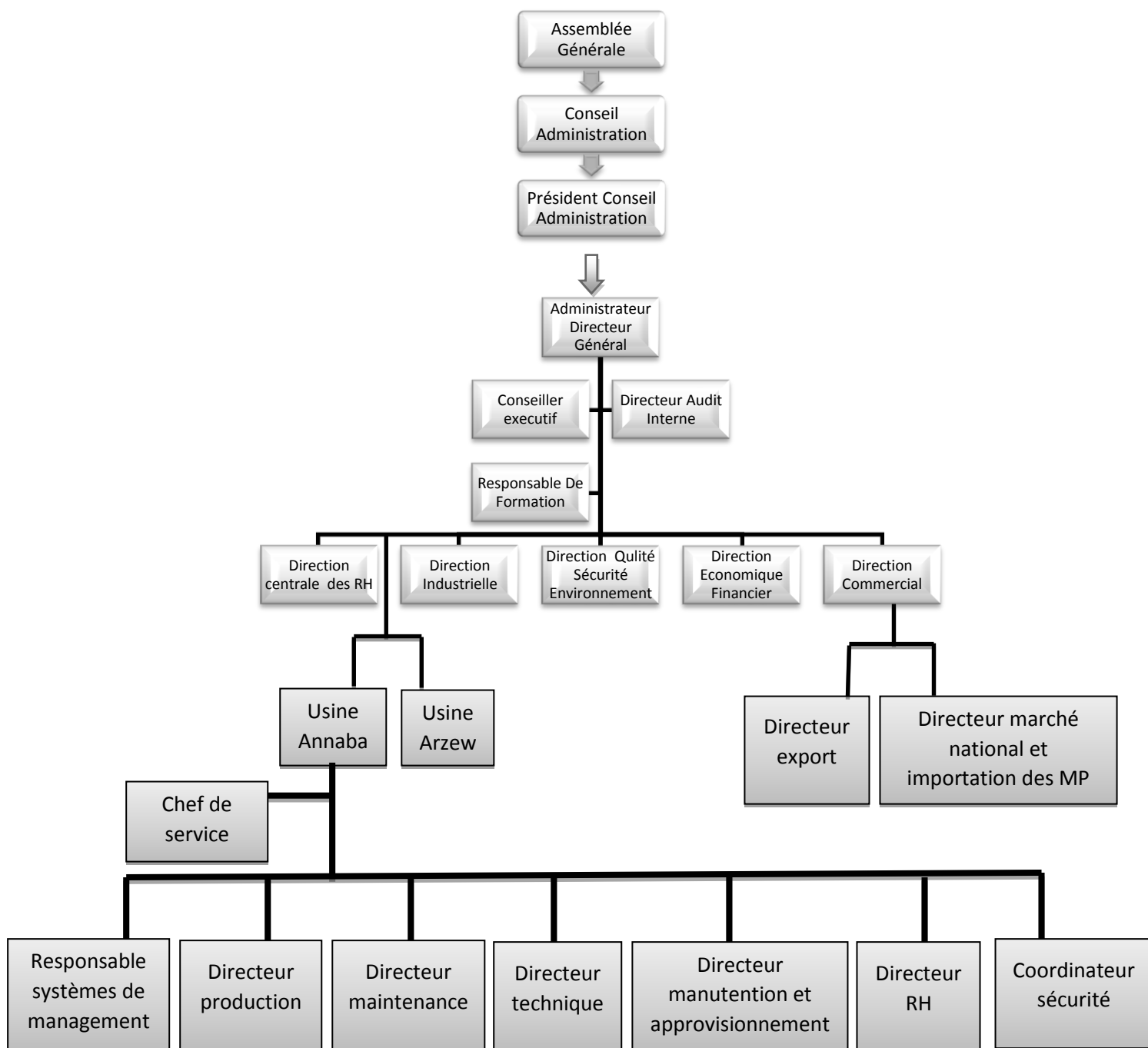
FORMATIONS	Effect Formés	Période de Formation		Durée	Org de Formation	Couts/org M.H.T	Autres Frais	TOTAL DA
		Début	Fin					
<b>Formation</b>								
ouvelles recrues 2013	40	05/01/2014	31/07/2014	82	Extéme+Interne	1 929 283,39	458 228,00	2 387 511,39
xploitation des chaudières	27	19/01/2014	11/02/2014	6	CSC	838 500,00		838 500,00
opérations unitaires	27	12/01/2014	26/02/2014	11	AEW	896 000,00		896 000,00
annes Automatiques	11	20/01/2014	06/02/2014	8	EMERSON	1 958 880,00		1 958 880,00
aut Potentiel	13	23/02/2014	04/12/2014	66	CESI	5 352 666,62		5 352 666,62
églementation Environnementale	2	09/03/2014	11/03/2014	3	ISGA	44 400,00		44 400,00
VD Ressources Humaines	19	10/03/2014	21/07/2014	32	ISGA	1 280 000,00		1 280 000,00
aintenances Machines tournantes	3	10/03/2014	23/05/2014	40	IFP	7 090 000,00		7 090 000,00
.D en QHSE	4	20/04/2014	31/12/2014	30	ISGA	1 075 480,00		1 075 480,00
ours Anglais agents manutention	8	09/06/2014	31/12/2014	13	ALC	540 000,00		540 000,00
ormation CHS	5	08/06/2014	12/06/2014	5	INPRP	175 000,00		175 000,00
ours Espagnol	1	01/07/2014	30/10/2014	11	ALC	360 000,00		360 000,00
ours d'anglais (Directeurs +Chef structure)	13	01/07/2014	31/12/2014	14	ALC	423 000,00		423 000,00
ormation sur la métrologie (4 groupes)	28	01/09/2014	17/12/2014	12	Quapical	1 868 421,00	263 835,00	2 132 256,00
rs compresseurs centrifuges	8	12/10/2014	16/10/2014	5	IAP	270 000,00		270 000,00
rs catalyseurs	4	09/11/2014	13/11/2014	5	IAP	270 000,00		270 000,00
raitements des eaux	7	26/10/2014	30/10/2014	5	IAP	270 000,00		270 000,00
xploitation des machines tournantes (4 groupes)	45	09/11/2013	25/12/2014	20	IAP	1 080 000,00		1 080 000,00
estion des produits dangereux (2 groupes)	14	04/11/2014	04/12/2014	6	ISGA	240 000,00		240 000,00
chniques de négociations (2 groupes)	8	25/11/2014	18/12/2014	6	ISGA	240 000,00		240 000,00
ecyclage Chef Intervention	5	09/11/2013	13/11/2013	5	CRA	280 000,00		280 000,00
auvetage & Secourisme de travail (3 groupes)	38	08/12/2014	30/12/2014	9	INPRP	684 000,00		684 000,00
ormation sur l'utilisation du WINMED	6	08/09/2014	30/09/2014	12	BIG Inf	460 000,00		460 000,00
ord avancé (2 groupes)	15	18/11/2014	04/12/2014	6	ISGA	240 000,00		240 000,00
ccel avancé (2 groupes)	22	16/12/2014	31/12/2014	6	ISGA	240 000,00		240 000,00
ormation sur ATEX 2 E (6 groupes)	73	25/08/2014	20/11/2014	21	HELIATEC			
TEX 0	12	31/12/2014	31/12/2014	1	Interne	1 400,00		1 400,00
ormation sur le tremblement de terre	107	22/09/2014	25/09/2014	4	INERCO			
ormation 4DX	32	12/10/2014	16/10/2014	5	CEGOS			
ecourisme (3 groupes)	19	30/11/2014	15/12/2014	3	Interne	8 400,00		8 400,00
<b>Séminaires</b>								
utilisation du manuel du délégué P/envir	2	20/10/2014	21/10/2014	2	CNTPP	74 766,36		74 766,36
<b>TOTAL (1)</b>	<b>618</b>					<b>28 190 197,37</b>	<b>722 063,00</b>	<b>28 912 260,37</b>
pprentissage	39					1 193 450,48	578 622,00	1 772 072,48
<b>Total (2)</b>	<b>39</b>					<b>1 193 450,48</b>	<b>578 622,00</b>	<b>1 772 072,48</b>
aginaires	344							
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1001</b>					<b>29 383 647,85</b>	<b>1 300 685,00</b>	<b>30 684 332,85</b>

EVALUATION FINANCIERE DE LA FORMATION

Année 2015

FORMATIONS	Effect Formés	Période de Formation		Duree	Org de Formation	Couts/org M.H.T	Autres Frais	TOTAL DA
		Début	Fin					
<b>Formation</b>								
Exploitation des machines tournantes (G5+G6)	19	04/01/2015	22/01/2015	10	IAP	540 000,00		540 000,00
PLD QHSE	4	11/01/2015	23/04/2015	20	ISGA	302 680,00		302 680,00
Word Avancé (2 groupes)	29	12/01/2015	28/01/2015	6	ISGA	240 000,00		240 000,00
Excel Avancé (2 groupes)	30	02/02/2015	11/02/2015	6	ISGA	240 000,00		240 000,00
Sauvetage & secourisme de travail (2 groupes)	16	19/01/2015	04/02/2015	6	INPRP	288 000,00		288 000,00
Cours d'anglais(Agent Manutention)	8	04/01/2015	04/05/2015	14	ALC	250 000,00		250 000,00
Cours d'Espagnol	1	04/01/2015	31/03/2015	13	ALC	360 000,00		360 000,00
Cours d'anglais pour les cadres gestionnaires	4	04/01/2015	26/02/2015	17	ALC	540 000,00		540 000,00
Introduction aux techniques CND	8	25/01/2015	02/04/2015	9	CSC	798 631,52		798 631,52
Secourisme	234	15/01/2015	19/03/2015	24	Interne	38 200,00		38 200,00
ATEX 0	182	25/01/2015	12/03/2015	11	Interne	12 400,00		12 400,00
Les normes ISO 9001/14001 & OHSAS	21	15/03/2015	18/05/2015	12	Interne	540 000,00	16 328,00	556 328,00
Formation sur l'audit Interne	10	31/05/2015	04/06/2015	5	Interne	225 000,00	8 164,00	233 164,00
Sauvetage en espace clos (3 groupes)	34	23/03/2015	14/10/2015	9	INPRP	612 000,00		612 000,00
PLD Ressources Humaines	1	24/03/2015	23/12/2015	24	ISGA	155 909,11		155 909,11
Haut Potentiel	14	25/11/2014	31/12/2015	43	CESI	3 101 907,69		3 101 907,69
Exploitation Unité RDC	15	12/04/2015	16/04/2015	5	Fouré Lagadec	750 585,00		750 585,00
Sensibilisation équipement & matériels Sécurité	120	06/07/2015	21/07/2015	7	Interne	20 000,00		20 000,00
Sensibilisation Etudes De Danger	456	16/08/2015	17/09/2015	8	Interne	25 400,00		25 400,00
Domaine d'amélioration RH - EFQM	7	15/09/2015	16/09/2015	2	CEGOS			
Techniques Rédactionnelles en Français	8	08/11/2015	10/11/2015	3	ISGA	120 000,00		120 000,00
Management des risques	6	17/11/2015	19/11/2015	3	DNV-GL			
Formation sur l'efficacité Energétique	13	23/11/2015	26/11/2015	4	SPIRAX SARCO			
Gestion des conflits sociaux	2	24/11/2015	26/11/2015	3	ISGA	47 508,00		47 508,00
Introduction aux procédés fabrication des matériaux	6	29/11/2015	03/12/2015	5	CSC	465 018,00		465 018,00
Gestion des Archives	4	14/12/2015	17/12/2015	4	ARCHIVEX	360 000,00		360 000,00
<b>Séminaires</b>								
L'audit Environnemental	4	03/03/2015	04/03/2015	2	CNTPP	149 532,71		149 532,71
La réglementation environnementale	1	23/02/2015	25/02/2015	3	CNTPP	39 252,34		39 252,34
La nouvelle norme ISO 14001	1	29/11/2015	30/11/2015	2	ISGA	30 000,00		30 000,00
Les évolution de l'ISO 9001 Version 2015	1	14/12/2015	15/12/2015	2	ISGA	30 000,00		30 000,00
<b>S/ TOTAL (1)</b>	<b>1259</b>					<b>10 282 024,37</b>	<b>24 492,00</b>	<b>10 306 516,37</b>
Apprentissage	34					1 432 493,46	496 704,00	1 929 197,46
<b>S/ Total (2)</b>	<b>34</b>					<b>1 432 493,46</b>	<b>496 704,00</b>	<b>1 929 197,46</b>
Stagiaires	422							
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1715</b>					<b>11 714 517,83</b>	<b>521 196,00</b>	<b>12 235 713,83</b>

## A. Organigramme :



# Table de matières

Résumé	
Abstract	
المخلص	
Dédicaces	
Remerciements	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des tableaux et figures de l'enquête	
La liste des abréviations	
Introduction générale.....	2
Chapitre I : Présentation générale de la GRH et de la formation.....	7
Section 1 : Définition, l'évolution et les domaines de la fonction RH .....	7
▪ Sous-section 1-1 : Définition de la GRH .....	7
▪ Sous-section 1-2 : L'évolution de la fonction RH.....	8
▪ Sous-section 1-3 : Les domaines de la GRH .....	9
▪ Sous-section 1-4 : Les objectifs de GRH .....	12
1-4-1- Les objectifs explicites .....	12
1-4-2- Les objectifs implicites .....	13
1-4-3- Les objectifs à LT .....	14
Section 2 : La formation concepts et théories .....	14
▪ Sous-section 2-1 : Les définitions clés de la formation et les outils de gestion et de management de la formation.....	14
2-1-1- Définitions clés de la formation .....	14
2-1-2- Les outils de gestion et de management de la formation .....	16
▪ Sous-section 2-2 : Les principaux objectifs de la formation et les six points importants pour le pilotage du changement .....	19
2-2-1- Les objectifs de la formation .....	19
2-2-2- Les six points d'un projet de formation efficace .....	21
▪ Sous-section 2-3 : Les différents types de formation .....	23
▪ Sous-section 2-4 : L'ingénierie de la formation .....	25
2-4-1- Définition de l'ingénierie de la formation .....	25
2-4-2- Le processus d'ingénierie de la formation .....	25
Chapitre II : La démarche de l'évaluation de la formation .....	36
Section 1 : Evaluation des actions de formation.....	36
▪ Sous-section 1-1 : Définition et Les objectifs de l'évaluation de la formation .....	36

1-1-1-	Les définitions de l'évaluation de la formation selon les auteurs .....	36
1-1-2-	Les concepts proches de l'évaluation .....	37
1-1-3-	Les objectifs de l'évaluation de la formation .....	39
▪	Sous-section 1-2 : Les outils de mesure et les ratios d'évaluation .....	41
1-2-1-	Les outils d'évaluation .....	41
1-2-2-	Les indicateurs de mesures et de performances .....	42
1-2-3-	Les ratios d'évaluation de la formation .....	42
▪	Sous-section 1-3 : Les étapes d'élaboration d'un dispositif d'évaluation.....	44
1-3-1-	Les types de l'évaluation de la formation.....	44
1-3-2-	Les acteurs de l'évaluation .....	45
▪	Sous-section 1-4 : Les difficultés et les freins à l'évaluation de la formation .....	46
1-4-1-	Les difficultés de l'évaluation de la formation .....	46
1-4-2-	Les freins à l'évaluation de la formation .....	47
<b>Section 2 : Essai d'analyse de l'évaluation de la formation à chaud et à froid .....</b>		<b>47</b>
▪	Sous-section 2-1 : Evaluation de la formation à chaud .....	48
2-1-1-	Les deux niveaux de cette évaluation .....	48
2-1-2-	L'objectif, l'intérêt et limite des deux niveaux .....	48
▪	Sous-section 2-2 : Evaluation de la formation à froid .....	49
2-2-1-	Les deux niveaux de cette évaluation et le retour sur l'investissement .....	49
2-2-2-	L'objectif, l'intérêt et limite des deux niveaux .....	50
2-2-3	Retour sur investissement .....	52
▪	Sous-section 2-3 : Les acteurs concernés pour chaque période et type d'évaluation ...	52
2-3-1-	Pour l'évaluation avant la formation « évaluation générique » .....	52
2-3-2-	Evaluation pendant la formation .....	53
2-3-3-	Evaluation après la formation « évaluation stratégique » .....	54
▪	Sous-section 2-4 : Les avantages et les inconvénients des moments d'évaluation.....	54
<b>Chapitre III : Etude de l'évaluation de la formation au cœur de MRH au sein de FERTIAL ...</b>		<b>59</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'entreprise .....</b>		<b>60</b>
▪	Sous-section 1-1 : La vie de FERTIAL .....	60
1-1-1-	Historique .....	60
1-1-2-	Les activités de l'entreprise .....	61
1-1-3	L'organisation de FERTIAL .....	61
1-1-4-	La structure de FERTIAL .....	62
▪	Sous-section 1-2 : La GRH au sein de FERTIAL .....	63
1-2-1-	Vision générale sur la DRH et la GRH .....	63
1-2-2-	Les objectifs de la DRH .....	64

▪	<b>Sous-section 1-3 : La formation comme moyen de la stratégie</b> .....	64
	<b>1-3-1- La procédure de la gestion de formation</b> .....	65
	<b>Section 2 : Démarche et résultats de l'enquête</b> .....	74
	<b>2-1-1- Le déroulement du questionnaire</b> .....	74
	<b>2-1-2- L'échantillon</b> .....	75
	<b>2-1-3- Objectif de l'enquête</b> .....	75
	<b>2-1-4- L'élaboration du questionnaire et les types de questions</b> .....	75
▪	<b>Sous-section 2-2 : Traitement et interprétation des résultats du questionnaire</b> .....	77
	<b>2-2-1- Traitement et dépouillement du questionnaire</b> .....	77
	<b>2-2-2- Interprétation des résultats</b> .....	77
▪	<b>Sous-section 2-3 : Synthèse globale</b> .....	88
	<b>2-4-1- Les suggestions</b> .....	90
	<b>2-4-2- Les recommandations</b> .....	91
	<b>Conclusion générale</b> .....	97
	<b>Bibliographie</b>	
	<b>Annexes</b>	