

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT

ENSM. P.U. KOLÉA



THEME :

**L'évaluation des processus de la formation et ses résultats du point de
vue des formés. Cas d'ATM Mobilis**

Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle

Du Master Management Des Ressources Humaines

Par : MELOUK Nadjat

Encadré par : Dr. Abdelmalik Mezhouda

Juin 2017

RÉSUMÉ

Suite au contexte actuel marqué par les différentes mutations, la formation du personnel est régulièrement envisagée par les entreprises comme une stratégie pour réduire les dysfonctionnements et d'accroître les compétences et qualifications des collaborateurs. L'évaluation des processus de la formation et ses résultats du point de vue des formées permet de connaître l'impact sur la l'efficacité des employés et sur la performance de l'entreprise dans son ensemble.

Mots clés : Formation – Compétence – Qualification– Évaluation - Résultats - Impact - Performance.

ABSTRACT

In view of the current context of different changes, the training of staff is regularly considered by companies as a strategy to reduce dysfunctions and to increase the skills and qualifications of employees. The evaluation of the training processes and their results from the point of view of the trainees makes it possible to know the impact on the efficiency of the employees and on the performance of the company as a whole.

Key-words: Keywords: Training - Skills - Qualifications - Evaluation – Results- Impact - Performance.

ملخص

نظرا للتحويلات التي يعيشها العالم، يعتبر تكوين العمال بشكل منتظم من قبل الشركات كإستراتيجية ضرورية من أجل التخفيف من العراقيل التسيير وتحسين قدرات العمال. تقييم عملية التدريب و النتائج من وجهة نظر الموظفين المدربين يسمح لمعرفة تأثيرها على كفاءة الموظف وأداء الشركة ككل.

كلمات المفتاح : تكوين - مهارات - قدرات - تقييم - نتائج - اثر - جودة

REMERCIEMENTS

Mes remerciements les plus sincères vont à mon encadreur, Docteur Abdelmalik Mezhouda, pour son encouragement, ses précieux conseils, son aide ainsi que son suivi tout au long de ce travail.

Je remercie également l'ensemble du personnel de la direction de la formation de l'ATM Mobilis qui m'ont beaucoup aidé à accomplir ce travail.

Je remercie infiniment mes parents pour leur éducation, leur soutien, leurs encouragements et leur inspiration tout au long de ma vie. Je remercie mon père ses précieux conseils, relectures et surtout, son soutien inconditionnel durant l'élaboration de ce mémoire.

Mes profonds remerciements à mes sœurs, mes beaux frères et ma chers amie 'Nabila', qui m'ont encouragés et aidés à la réalisation de ce travail sans oublier l'ensemble de mes camarades au niveau de l'école et spécialement la promotion de management des ressources humaines.

Pour finir, un grand remerciement à madame la directrice et l'ensemble du corps enseignant de l'école Nationale Supérieure De Management ENSM pour tous leurs enseignements et leurs volontés réelles de nous transmettre le savoir.

SOMMAIRE

| | |
|---|---------------|
| Introduction | A - C |
| Chapitre 1 : Cadre théorique de l'étude | 2 - 33 |
| Section 1 : Revue de littérature | 02 |
| Section 2 : Concepts de l'étude | 04 |
| Section 3 : La formation et son importance pour l'entreprise | 08 |
| Section 4 : La problématique de l'évaluation de la formation | 19 |
| Chapitre II : Méthodologie et contexte de recherche | 34 -45 |
| Section 1 : Méthodologie de Recherche | 34 |
| Section 2 : Contexte de recherche | 37 |
| Chapitre III : Présentation et discussion de l'enquête | 46 -55 |
| Section 1 : Dispositif d'enquête et collecte des données auprès des employés: | 46 |
| Section 2 : Analyse des données : | 53 |
| Section 3 : Insuffisances Et Suggestions : | 55 |
| Conclusion | 57 |
| Bibliographie | abcd |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|-----------|
| Tableau n°1 : Résumé des grands objectifs de la formation selon Alain MEIGNANT | 11 |
| Tableau n°2 : Fiche signalétique de Mobilis | 39 |
| Tableau n° 3 : Répartition socio-économique | 47 |
| Tableau n° 04 : Répartition du niveau éducatif selon l'âge | 48 |
| Tableau 05 : Répartition des sessions de formation selon l'expérience professionnelle | 49 |
| Tableau n° 6 : Évaluation de la formation | 50 |
| Tableau 07 : Règle et formule: | 51 |
| Tableau n°8 : L'élaboration des plans de formation | 52 |

LISTE DES GRAPHS

| | |
|--|-----------|
| Grphe n°1: Répartition socioprofessionnelle selon le sexe | 48 |
| Grphe n° 2: Variation du niveau éducatif selon l'âge | 49 |
| Grphe n°3: Répartition des sessions de formation selon l'expérience professionnelle | 50 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|--|-----------|
| Figure 1 : La perspective fonctionnelle –efficacité- efficience | 07 |
| Figure 2 : Le modèle PHILLIPS 1997 : les niveaux d'évaluation du ROI | 25 |
| Figure 3 : Les modèles d'évaluation de la formation | 27 |
| Figure 4 : Les différents niveaux d'évaluation de la formation | 31 |
| Figure 5 : La présentation de l'organigramme de l'ATM MOBILIS | 40 |
| Figure 6 : L'organigramme de la direction de formation de l'ATM MOBILIS | 42 |

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ENSM : École Nationale Supérieure De Management.

E.S.B : École Supérieure Des Banques.

RIO: Return On Investment

CIRO: Contexte, Imput, Réaction, Outcome

SPA : Société Par Action.

ATM : Algérie Télécom Mobile.

BTS : Station De Base Radio.

AFNOR : Association Française De Normalisation.

ISO : Organisation Internationale De Normalisation.

DFO : Direction De La Formation.

ARPT : Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications.

RH : Ressources Humaines.

GP : Grand Publique.

PDG : Président Directeur Général.

CNRC : Centre National du registre du commerce

GSM: Global System for Mobile.

EPE : Entreprise Publique Économique

ARPU : Revenu Moyen Par Abonné.

INTRODUCTION

Introduction ;

Dans un environnement socio-économique caractérisé par des évolutions rapides de l'économie et du marché du travail, les organisations tentent incessamment à se doter de toutes les ressources nécessaires en vue de gagner plus de parts de marché. En effet, l'évolution économique, sociale, culturelle, politique et surtout technologique ne laisse plus de place à l'inaction, la routine et à la passivité c'est pourquoi, les entreprises sont dans l'obligation de développer leurs ressources humaines pour faire face à l'instabilité de l'environnement et avoir plus de flexibilité et d'adaptabilité. Toutes ces modifications et ces contraintes se répercutent sur le système humain; elles nécessitent une bonne gestion des compétences du personnel, incitent au déploiement de l'autonomie et à l'utilisation d'un management de l'efficacité collective.

De nos jours, l'entreprise est dans l'obligation de cultiver la compétence de sa ressource humaine pour garantir un niveau de performance afin de rester concurrentielle le plus longtemps possible. C'est pourquoi, La formation du personnel est considérée comme une des activités centrales de la gestion des ressources humaines. Elle permet d'acquérir de nouvelles connaissances, et elle contribue à l'amélioration de la productivité de l'entreprise et même à l'innovation. La formation est une nécessité envisagée régulièrement par les entreprises afin de perfectionner le personnel et d'adapter la main d'œuvre aux nouvelles conditions de travail. Surtout que la formation est comme un moyen d'ajustement et de développement des compétences du personnel qui permet d'accroître l'efficacité des tâches et garantir la pérennité de l'entreprise.

Pour assurer l'efficacité d'un programme de formation, il est nécessaire d'adopter des processus d'évaluation de la formation. Cela permet d'évaluer si la formation a eu un effet sur les apprenants et sur l'organisation dans son ensemble. L'évaluation de la formation permet aussi d'améliorer les faiblesses et tirer profit des points forts. Nous nous sommes intéressés particulièrement dans cette étude à la relation entre l'évaluation de la formation et ses résultats au point de vue des formés, Toutefois, la pertinence et la réussite de l'une dépendent grandement du lien qui existe entre elles.

Cependant, à travers notre étude nous tenterons d'apporter des réponses à la problématique suivante :

« Comment les processus de formation et ses résultats sont-ils évalués au niveau des entreprises ? Et comment sont-ils perçus par les formés ? »

De cette problématique, découlent les questions suivantes :

1. Qu'est-ce que l'évaluation de la formation et à quoi sert-elle ?
2. Comment la formation est elle évaluée au sein des entreprises ?
3. Quel est le contexte de la formation au sein de l'entreprise ?
4. Comment les formés perçoivent-ils les processus de la formation au sein de leur entreprise ?
5. Comment les formés perçoivent-ils l'impact et les résultats de la formation dont -ils ont bénéficié ?

La considération de la formation il est le point de départ de ce projet et sur celle-ci sont fonder les hypothèses de la recherche suivantes :

Hypothèse principale :

- Les formés d'ATM MOBILIS ont une attitude positive par rapport aux processus et résultats de la formation au sein de l'entreprise.

Hypothèse secondaires :

- **H1** : l'entreprise effectue les préparations nécessaires avant la formation
- **H2** : les formés sont impliqués dans les processus de préparation des objectifs et des contenus de la formation
- **H3** : Les formés participent dans le processus de l'évaluation de la formation
- **H4** : La formation permet au personnel de l'entreprise d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances
- **H5** : Les formés ont une attitude positive par rapport aux résultats généraux de la formation

Pour répondre à ces questionnements et vérifier nos hypothèses, nous avons opté pour l'opérateur public téléphonique 'Mobilis', leader du marché de la téléphonie mobile en Algérie. Nous avons donc cherché, à travers notre stage pratique à la direction de formation de l'ATM Mobilis, à connaître les grands axes de la politique de formation, et quel est l'impact de cette dernière sur les formés.

Pour les besoins de cette étude, nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre est réservé au cadre théorique de l'étude. Ce dernier comporte quatre sections. D'abord, la revue de littérature, puis, les différents concepts liés à l'étude. La troisième section est consacrée à la formation et son importance pour l'entreprise ; par contre la dernière section est réservée à la problématique de l'évaluation de la formation en entreprise.
- Le deuxième chapitre aborde le cadre méthodologique et contexte de recherche. Il est composé deux section ; la première est consacré à la méthodologie de recherche, la seconde est réservé a une présentation générale de l'ATM Mobilis et a la politique formation.
- Le dernier chapitre « présentation et discussion des résultats », il est scindé en trois sections, la première section est réservée à la proposition et présentation des résultats de l'enquête suivit de l'analyse des données, et nous terminerons par des suggestions et des recommandations.

Chapitre 1 :

Cadre théorique de l'étude.

Ce premier chapitre est consacré au cadre théorique de l'étude afin de bien définir l'objet de notre recherche soit l'évaluation de la formation et son impact sur la performance. C'est pourquoi au fil des sections de ce chapitre introductif, nous présenterons de manière synthétique le cadre méthodologique mobilisé pour atteindre nos objectifs de recherche. En premier lieu nous commencerons par une élaboration d'un cadre conceptuel à partir d'une revue de la littérature portant sur la formation et l'évaluation de cette dernière au sein des organisations. Ce cadre nous permettra alors de distinguer, les raisons et difficultés de la problématique de l'évaluation de la formation dans les entreprises.

Section 1 : Revue de littérature :

Afin d'élaborer notre revue de la littérature, nous avons fait l'analyse de nombreux articles traitant la problématique de la formation en entreprise et de son évaluation. En fait, la revue de littérature est une étape importante puisqu'elle permet d'identifier les différents concepts et théories qui constitueront la base de notre étude. Par la suite, cette étape nous permettra, d'élaborer un questionnaire pour de sonder les avis des formés sur la pertinence de la formation a niveau de l'ATM Mobilis.

Notre revue de littérature est donc présentée selon quelques dimensions. D'abord, afin de bien cerner la réalité de la formation en entreprise nous avons étudié une panoplie de livre qui traité dans leur majorité la GRH, vu que la formation constitue un élément incontournable dans la gestion des ressources humaines, elle a été largement étudiée et abordée par plusieurs auteurs, tel que :

- Jean-Marie PERRETI à travers l'ouvrage « *Ressources Humaines* », de l'édition Vuibert, (14ème édition).
- SEKIOU Lakhdar et les autres, auteurs de l'ouvrage « *Gestion des ressources humaines* », de l'édition DE Boeck (2eme édition).
- Iacono. (2008). « *Gestion des ressources humaines- cinq défis l'avenir* ». Paris: LEXTENSO éditions.

Il existe d'autres auteurs qui se sont spécialisés dans la fonction de la formation et qui ont réalisé des ouvrages très intéressants. On prend comme exemples :

- SOYER Jacques « *fonction formation* », éditions d'Organisation (2eme édition).
- Meignant, A. (2009). *Manager la formation*. Paris: 8ème éditions Liaisons.

- Parmentier, C. (2008). *l'ingénierie de la formation, outils et méthodes* (éd. 2eme édition). France: Eyrolles, édition d'organisation.

Par la suite, notre attention s'est portée plus directement sur le l'objet de notre étude, soit l'évaluation du processus de formation. La aussi nous avons passé en revue plusieurs articles et revue telle que :

- **GERARD, F.M**, (2003) : «*L'évaluation de l'efficacité d'une formation*», édition Gestion 2000, Vol. 20, n°3, Bruxelles. L'article de Canadian Journal of Behavioural Science - Revue canadienne des sciences du comportement 2016, Vol. 48, No. 4, 306–316
- L'article de **Mohammed Rejaul Karim, Kazi Nazmul Huda et Rehnuma Sultana Khan** dans "The International Journal of Business and Management"; Vol. 7, No. 18; 2012 publié par Canadian Center of Science and Education sous le titre de « *Significance of Training and Post Training Evaluation for Employee Effectiveness: An Empirical Study on Sainsbury's Supermarket Ltd, UK*».
- **Kraiger, Kevin, & Salas. (1993)**. *Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation*. Journal of Applied Psychology, 78, 311-328.

La plupart des ouvrages qui traitent l'évaluation de la formation en entreprise sur les quelle c'est basé notre étude sont en anglais telle que :

- Goldstein. (1974). «*Training program development and evaluation*». Monterey, California; : Brooks-Cole.
- Hamblin. (1974). *Evaluation and control of training*. London: McGraw- Hill.
- Kirkpatrick. (1998). *Evaluating Training Programs – the for levels*. san francisco : Berrett- koehler Publishers Inc.

Mais on n'exclut pas qu'il y également d'autres ouvrages francophone qui se sont spécialiser l'évaluation de la formation telle que :

- Pottiez. (2013). *L'évaluation de la formation 'Piloter er maximiser l'efficacité des formations'*. Paris: Dunod.

- Gerard. (2003). L'évaluation de l'efficacité d'une formation. *Revue Gestion* 2000 , Vol.20, (n°3), 13-33.

Ainsi on peut dire que notre revue de littérature est conçue par une panoplie d'articles et ouvrages qui nous ont aidé à formaliser notre problématique de recherche.

Section 2 : Concepts de l'étude

Dans cette seconde section, nous avons choisi de définir quelques concepts telles que la qualification, performance,...etc. et autres généralités qui sont souvent employés pour expliquer notre problématique soit, l'évaluation des actions de formation afin d'aider le lecteur à bien appréhender les termes, et d'éviter toute ambiguïté.

2.1 Qualification et compétence :

Dans toute organisation, se côtoient deux types de capitaux : les capitaux matériels (financier et matériel) et le capital immatériel. Bien que invisible, le capital immatériel est vital pour le développement et la performance des entreprises. Il est constitué de l'ensemble des compétences individuelles et collectives dont dispose une entreprise.¹

Le sens commun a tendance à confondre entre **qualification** et **compétence** : deux notions qui sont pourtant bien distinctes. La qualification professionnelle est fondée sur le diplôme et l'ancienneté. Elle n'est observable que par un système de reconnaissance qui passe par l'attestation d'un diplôme ou par la reconnaissance professionnelle. La notion de qualification selon **Iacono** (2008), se décompose en trois dimensions : la qualification professionnelle, la qualification de travail et la qualification contractuelle qui prend sa source dans le contrat de travail.

Pour **Jean Marie Peretti** et les autres (2000) : « *Les compétences sont un ensemble de connaissances, de savoir faire spécifique à un individu ou un groupe, validées par l'expérience professionnelle, et par les résultats obtenus qui peuvent être mobilisés en temps opportun* ».

¹ DA, N. (2014). mémoire de fin sous le thème de : « *Analyse du système de gestion de la formation professionnelle continu de la société nationale Brkinabé d'hydrocarbures (SONADHY)* », Centre Africain d'Etude Supérieures En Gestion Opiton MBA- Gestion Des Ressources Humaines ; P 08.

Selon **Christine Vern** (2002), la compétence une notion abstraite et hypothétique, qui combine et reconstruit de façon dynamique les différents éléments qui la constituent (savoir, savoir faire, pratiques, raisonnement...etc.) pour répondre à des exigences d'adaptation, en fonction de la réalisation d'un objectif. Son caractère appris lui permet de faire une construction personnelle et sociale qui combine des apprentissages théorique et des apprentissages expérientiels.

Christine Vern (2002) dit aussi que : « la compétence est constituée de savoirs en acte », il détermine une classification en quatre catégories de savoirs : théoriques, procéduraux, pratiques et savoir-faire.

- **Les savoirs théoriques :**

Ce sont essentiellement les savoirs disciplinaires. Ils informent sur la constitution du réel, ses propriétés, les lois qui régissent sa transformation. Ils permettent d'envisager avec exactitude la façon dont le réel sera modifié par une intervention. Ils donnent de la compréhension et du sens à l'action sans toute fois la référer à un objectif. Ils ne disent pas pourquoi le réel doit changer, ils permettent de prédire comment il changera ? Ils sont investis dans l'action par le biais des savoirs procéduraux.

- **Les savoirs procéduraux :**

Ils portent sur les façons de faire, sur les modalités d'agencement des procédures, les manières dont elles fonctionnent. Ce sont les enchaînements d'actions, les règles et conditions à respecter pour obtenir les effets voulus qui s'organisent en plans d'action qui, formalisés, constituent les savoirs procéduraux.

- **les savoirs pratiques :**

Ils se révèlent et s'acquièrent dans l'action, souvent pour atténuer ou éliminer des effets parasites non voulus et qui n'ont pas été appréhendés par la théorie ou réglés par des procédures. Ils sont intimement liés à la situation de travail : l'objet sur lequel on agit, les moyens à disposition, l'organisation les partenaires dans l'action.

- **Les savoir-faire :**

Ils sont relatifs à la manifestation des actes humains ; ils sont moteurs dans l'action matérielle, intellectuelle et dans l'action symbolique. Ils ont été appris et expérimentés. Ils s'expriment par des verbes d'action. Leur intitulé doit se dégager de celui de l'activité et être représentatif d'une partie cohérente de cette activité

2.2 La performance :

La performance est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit, l'origine du mot remonte au 19ème siècle et désignait le résultat obtenu par un cheval de course et le succès remporté par la course, puis le résultat de l'exploit sportif.² Au 20ème siècle, il indiquait de manière chiffré les possibilités d'une machine et par extension un rendement exceptionnel. Sauf que dans le langage courant, la performance renvoie à quelques significations majeures qui n'échappent pas à la vraie étymologie du mot :

- **Le succès** : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu.
- **L'action** : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre « processus ». Comme le souligne **Bourguignon** (1998).

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë utilisée en contrôle de gestion par transposition du sens anglais. Ainsi, elle est définie comme « *la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus* » **Bourguignon** (1995).

Selon **Albanes** (1978) : « *la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité* ». **Dhouib** (2006), traite lui aussi le sujet de la performance en entreprise et dit que : « *La performance d'une entreprise est une notion générique qui recouvre diverses notions telles que la compétitivité, l'efficacité, l'efficience, la création de valeur ... etc.* ».

Deux d'autres concepts qui sont aussi importants que la performance.

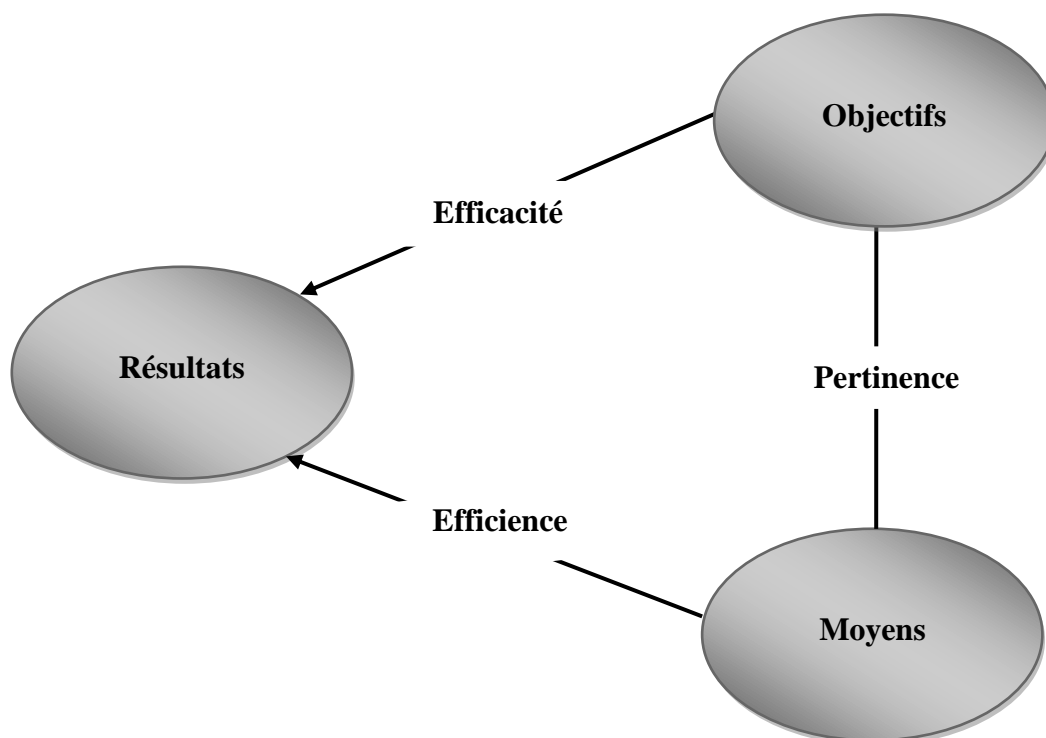
- **l'efficacité** est définie comme : « *la mesure virtuelle de la distance entre les résultats obtenus et les objectifs visés et attendus. A elle seule cette mesure ne suffit pas, encore faut-il disposer des moyens nécessaires pour accéder auxdits objectifs (la pertinence)* ». Selon **Alain Fernandez** (2013)
- **l'efficience** est d'atteindre l'efficacité au moindre coût. Pour **Bourguignon** (2000), il s'agit de gérer au mieux et au moindre coût les ressources mis en œuvre pour atteindre les objectifs. Sauf que pour **Capron & Quairel** (2007)

² KICHOU, D. (2015). Memoire POUR l'obtention du diplôme de magister en science économique option management des organisations sous le thème : « *L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performances de l'entreprise Cas des entreprises algériennes* » A Université de Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou département des sciences économiques, P 101.

définissent l'efficacité comme : « *le concept de performance globale est mobilisé dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement durable par les entreprises* ».

La figure qui suite (Fig.1) représente la perspective fonctionnelle –efficacité- efficacité.

Fig. 1 : la perspective fonctionnelle –efficacité- efficacité



Source : selon Fernandez (2013).³

³ http://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm consulté le 12/01/2017

Selon **Bourguignon** (1996), la performance peut revêtir plusieurs significés qui s'articulent autour de trois sens primaires :

- **Un succès** : de ce point de vue, l'entreprise se concentre sur sa propre représentation de la réussite. La performance n'existe pas en soi et elle est distincte d'une organisation à une autre. Mais également d'un groupe d'acteur à un autre au sein d'une même entreprise.
- **Le résultat d'une action** : dans cette acception, la performance ne recouvre pas de jugement de valeur, traditionnellement, « la mesure des performances est comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus » **Bouquin** (1986)
- **Une action** : **Baird** (1986) dit dans ce sens, plus rare en français qu'en anglais, que la performance est un processus et non un résultat.

Ces différents concepts et généralités cités auparavant sont utilisés tout au long de notre travail afin d'expliquer la problématique de la formation et son évaluation au sein des organisations.

Section 3 : La formation et son importance pour l'entreprise :

L'entreprise est une organisation qui dispose de ressources humaines et matérielles et qui investit dans un domaine donné en vue d'en percevoir des retombées. Ces dernières sont souvent évaluées d'un point de vue financier. Or, les employés apportent une importante valeur ajoutée à l'entreprise, c'est pourquoi la question de la formation professionnelle des salariés se pose avec une certaine acuité ces dernières années, car les organisations ont pris conscience de l'importance et de la valeur ajoutée de la formation tant pour l'entreprise que pour ses salariés.

Dans cette section, en guise de point de départ, la formation est définie selon plusieurs auteurs, suivie par les objectifs et enjeux de cette dernière pour les entreprises. En second lieu, quelques types de formation sont cités afin de toucher de plus près la formation dans les entreprises et pour finir les axes de la politique de formation.

3.1 Les définitions de la formation :

Il existe différentes définitions de la formation ainsi que différentes connotations associées à celles-ci. Chaque terme utilisé revêt plusieurs dimensions qu'il faut préciser afin de situer clairement le concept de formation.

Définition 1 :

Au sens large, la formation peut être définie comme étant « *un programme planifié qui occupe une importance au sein de l'organisation et qui est conçu pour apporter un changement relativement permanent dans les connaissances, les habiletés, les attitudes et les comportements des employés* » **Wexley** (1984).

Définition 2 :

Par contre **Jean-Marie Peretti** (2007) définit la formation comme : « *un ensemble d'action, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et future*»

Définition 3 :

Pour **Sekiou** et les autres (2001) 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 habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnel ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures*».

Donc, La formation constitue à la fois un moyen d'élever le niveau de compétence personnel, de lui donner la possibilité de contribuer davantage à la marche de l'entreprise en y exerçant des responsabilités plus importantes, d'accroître l'intérêt de son travail et par le même la satisfaction qu'il peut en tirer. Elle représente un des meilleurs atouts dont dispose l'entreprise pour améliorer sa compétitivité. La formation constitue donc une alternative pour pouvoir atteindre les objectifs et optimiser pour le mieux le rendement.⁴

3.2 Les objectifs et enjeux de la formation :

Parler des enjeux de la formation revient à mettre en relief, l'importance de la formation pour l'entreprise et pour les salariés.

⁴ BENOUB Hadj Ahmed mémoire master en management des organisations « *Évaluation des actions de la formation du personnel dans l'entreprise SONATRACH, Cas : Division de la production* » École Nationale Supérieure De Management, Alger 2013, page 38.

3.2.1. Pour l'entreprise :

La formation permet aux entreprises d'accroître la compétence et la productivité de leur main d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

Alain Meignant (2009), résume les objectifs de la formation en trois niveaux suivants :

- **Consolider l'existant :** qui répond plutôt à un besoin de perfectionnement individuel ou collectif, plutôt à la maintenance qu'à l'investissement.
- **Préparer l'avenir :** réussite de projets essentiels pour l'entreprise ayant des incidences importantes sur les besoins de compétences des salariés, Actions dont l'impact est attendu à moyen ou long terme.
- **Accompagner les mouvements individuels :** une action de formation ne doit pas uniquement se limiter aux besoins de l'entreprise mais doit répondre à des besoins individuels de performance.

Selon lui, ces objectifs peuvent se résumer à court terme et à long terme.

A court terme, il s'agit de consolider l'existant : « la formation aura un rôle très lié à la recherche d'un résultat précis, mesuré par un indicateur physique comme le chiffre d'affaire, le nombre de dossiers traités, l'amélioration du délai de réponse aux clients ».

A moyen et long terme, il s'agit d'accompagner le changement et préparer l'avenir. Il faut tenir compte des impacts des évolutions des métiers, des qualifications, des changements d'organisation et des projets d'investissements sur les compétences des salariés, d'adaptation des compétences de ceux-ci face aux changements de situation.

Les objectifs peuvent être alors résumés comme suit :

Tableau N° 1 : résumé des grands objectifs de la formation selon Alain MEIGNANT

| Consolider l'existant (court terme : mois d'un an) | Accompagner et faciliter les changements (moyen terme : de 1 a 3 ans) | Préparer l'avenir (long terme : 3ans et plus) |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Assurer le perfectionnement individuel • Améliorer les performances collectives, • Faciliter l'insertion des nouveaux entrants (employés) | <ul style="list-style-type: none"> • Réussir les investissements et / ou changer d'organisation • Développer des potentiels • Optimiser les flux proportionnels. • Former les projets individuels. | <ul style="list-style-type: none"> • Diffuser la culture et projet d'entreprise • Développer la stratégie de l'entreprise • Prévenir les inadaptabilités |

Source : Alain Meignant (Manager la formation, 2009)

La formation est un investissement, qui permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

- Pour **Sainsaulieu** (1994), La formation est **outil stratégique** de gestion des ressources humaines qui permet de préparer et d'accompagner les changements qui s'opèrent dans un environnement mouvant et complexe. Elle est constamment présentée dans les projets d'investissement, le plus souvent elle sert comme un instrument d'aide au développement. Elle n'a de sens que si elle est étroitement intégrée à la stratégie mise en œuvre pour maintenir le cap de la compétitivité. Cependant, la formation est et doit constituer un investissement au service de la stratégie de l'entreprise.

Ainsi, l'entreprise intègre la formation dans les grandes orientations stratégiques, tant pour acquérir une culture d'entreprise que pour faciliter la réalisation des projets d'investissement.

- Sur le plan **social**, elle permet de conférer à l'entreprise, un confort social et une expérience de vie dans un climat de travail agréable et professionnel. Elle peut également être une récompense, un moyen de régulation sociale et ressource de tout projet de changement.

En effet, on peut donner par la formation, des opportunités d'évolution au plus grand nombre, sans oublier que la formation est un facteur de motivation ou devenir un facteur déterminant d'amélioration du climat social.

- Sur le plan **technique**, la formation permet d'acquérir les nouvelles technologies en fonction des besoins et dans des délais raisonnables.

3.2.2. Pour les salariés :

La formation vise à palier aux faiblesses du rendement attribuable aux habiletés, aux connaissances ou aux attitudes de l'employé.⁵

Le rendement peut être aussi affecté par des facteurs tels que la technologie, la qualité de supervision, etc., dont la formation peut être une solution.

La formation favorise également une plus grande souplesse dans l'acceptation de nouvelles tâches et elle permet aussi la mobilité et la promotion des agents. Elle améliore la communication interne et constituer un domaine privilégié de concertation et de détection des problèmes.

En outre, une bonne politique de formation contribue à une amélioration de la qualité de la vie au travail et à l'acquisition d'une plus grande confiance en soi.

Ainsi, la formation apparaît comme un moyen de :

- développement économique,
- progrès social ;
- assurance contre le chômage, et la perte de l'emploi ;
- inadaptabilité de l'individu à son travail.

3.3 Les typologies de la formation dans l'entreprise :

Il existe plusieurs types de formation en entreprise nous avons retenue que les cinq types de formation de **SOYER Jacques**, et trois autres types de formation. Ces dernières ont retenue notre attention car elle rentre dans le cadre de notre étude.

3.3.1. Types de formation:

Pour **Soyer** (1999) il existe cinq (5) types de formation dans une entreprise :

A. Formation adaptation :

L'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels : développement du chiffre d'affaires, amélioration de la productivité.... Elle peut atteindre ces objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en

⁵ Bohouso, J. L. (2009). institut supérieur de management des entreprises et autres organisations - ISMEO- option gestion des ressources humaines. : mémoire de fin d'études sous le thème « *Enjeux et perspectives de la politique de formation à ELTON COMPANY Sénégal* »,.

améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, ou encore en développant des comportements, des savoir-faire ou des savoirs-être plus efficaces.

La formation adaptation est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques.

B. Formation Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité :

Dans ce cas, il existe des modifications dans le travail. Il y a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, o même pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial. Cette formation est de longue durée et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elle vise à maintenir l'emploi du personnel ou à développer la motivation par le biais de la promotion interne.

C. Formation outil intellectuel de base (culture générale) :

Il s'agit d'une formation générale (langues, Mathématique, prise de décision...) qui permettra d'élever le niveau du personnel .Elle est souvent utilisé avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité ». Nous pourrions également l'appeler formation « préprofessionnelle ». Cette formation fonctionne généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.

D. Formation culture d'entreprise :

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société. Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.

E. Formation mobilisation sur un projet d'entreprise :

Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources ...etc.

3.3.2. Autre types de formation :

A. La formation continue :

La formation continue est définie par **Larousse** (2016) comme une formation professionnelle destinée aux salariés des entreprises.

Elle peut être définie comme un moyen d'amélioration ou d'acquisition des connaissances, des savoirs faire, de la culture et des compétences personnelle et professionnelle au-delà de la formation initiale. Elle a pour vocation de faciliter et accompagner l'évolution qui prépare l'avenir à moyen ou long terme.

La formation continue se présente sous plusieurs formes. Il peut s'agir de :

- Une formation d'adaptation au poste ;
- Une formation au maintien ou évolution dans les emplois ;
- Une formation de développement des compétences.

B. La formation professionnelle :

Dans la littérature scientifique, il ne semble pas exister de consensus sur une définition unique, les chercheurs anglo-saxons semblent avoir chacun leur propre vision du sujet. Ainsi la formation professionnelle est définie comme :

- « *Une expérience d'apprentissage planifiée destinée à apporter des changements permanents dans les connaissances, attitudes ou compétences d'un individu* », par **Campbell, Dunnette, Lawler & Weick**, (1970)
- « *Une intervention décidée destinée à influencer les déterminants de la performance individuelle au travail* », selon **Campbell & Kuncel**, (2001).

Cependant, à partir de ces définitions, on peut dire que la formation professionnelle se définit par son caractère décidé, réfléchi et planifié désignant une activité ou d'un processus d'apprentissage d'un métier dans un organisme. Elle est le résultat d'acquisition de savoir général et savoir faire spécifique qui aboutissent à la maîtrise d'une technique ou d'une habilité d'ordre pratique ou d'étude pendant laquelle l'on prépare une personne a l'exercice d'un métier. Elle permet aux entreprises d'intégrer et d'appliquer une nouvelle organisation du travail tout en favorisant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La formation professionnelle peut être initiale ou continue.

C. L'apprentissage sur le tas :

C'est des actions d'entretien et de perfectionnement des connaissances et des qualifications des personnes occupant un emploi. Le but majeur de cette formation est d'améliorer la connaissance d'un salarié à l'environnement technique de travail.

L'apprentissage sur le tas, peut être défini comme étant la formation sur mesure dispensée en cours d'emploi sur une nouvelle machine, le fonctionnement d'un produit,... etc.

Il permet au salarié de mieux comprendre le pourquoi du comment et l'importance de son poste, sans oublier que l'apprentissage sur le tas est efficace pour l'amélioration de rendement immédiat. Il peut d'ailleurs s'effectuer avec ou sans l'aide d'une tierce personne. Cette tierce personne qui n'est pas nécessairement un membre de l'encadrement, celui-ci n'étant pas toujours le plus apte à former le salarié.

D'une façon générale, l'entreprise doit investir dans la formation des employés pour rétrécir l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises afin d'améliorer la performance et de maintenir son avantage compétitif, en s'adaptant toujours aux exigences de l'environnement qui évolue au jour le jour. Le but visé de toute formation est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui influencer la réussite du projet.

3.4. Les axes de la politique de la formation dans les entreprises :

A. Définition :

Meigant Alain (2009), dans son livre « Manager La Formation », définit la politique de formation comme étant : « un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement »

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise, elle a une durée de vie de plusieurs années mais les orientations formation sont généralement redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise.

Selon **Soyer Jacques** (1999), pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusée » il s'agit d'un document qui comporte en général :

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

Une politique de formation doit répondre à un double but :

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

La mise en place d'une politique de formation adaptée à la stratégie et au développement de l'entreprise permet bien souvent d'amener de la souplesse, de l'innovation et de la performance dans les équipes. La politique de formation mise en place par l'entreprise est récapitulée dans un document nommée « **le plan de formation** ».⁶

L'élaboration de la politique de formation ne se fait pas de manière indépendante. Sa construction s'appuie sur la prise en compte, itérative, de sept facteurs⁷ :

1. **Le marché, le produit, la concurrence** (environnements sociaux et économiques) : imposent des orientations politique (objectifs de performance, de qualité...)
2. **La technologie** : évolution des moyens de production (investissement en cours ou à moyen terme)
3. **L'organisation** : Le système socio organisationnel doit prendre en compte l'état actuel de la structure, l'évolution de l'organigramme et l'évolution des emplois.
4. **Le management ou « animation hiérarchique »** : gestion participative des hommes pour valoriser l'humain dans un cadre institué (évolution sociale)
5. **État des ressources humaines** :
 - Les données factuelles : pyramide des âges, pyramide d'ancienneté, état et répartition des qualifications, état des emplois
 - Les données liées aux modes de gestion des ressources humaines où apparaît tout ce qui est lié aux pratiques d'entretien annuel d'évaluation, d'entretien d'évolution de carrière, d'entretien de formation.
6. **Situation sociale** en termes de climat et relation sociales :
 - **Relation sociales** : consultation avec les partenaires sociaux : obligations formelles, constitution des commissions réglementaires, mise en place des calendriers ;

⁶ Le **plan de formation** est un document de planification et de synthèse de la formation dans l'entreprise. Il est utilisé pour synthétiser les modalités et les objectifs de la formation, le chiffrage et la planification des actions qui en découlent.

⁷ MEHAUT, « Vers un nouveau rapport de l'entreprise à la formation ?- principales conclusion de la recherche 'production et usage de la formation par et dans l'entreprise » ', Paris, GREE CNRS, octobre 1989.

- **Climat social** : dans quelles situations générales se trouve l'entreprise (licenciement, plans sociaux, reprise économique) ;
- **Culture et histoire** : culture descendante liée au management ;
- **Culture d'entreprise** : construction sociale des acteurs et existence de l'inconscient collectif de l'organisation.

7. Environnement réglementaire et sociogéographique :

Ce facteur prend de plus en plus de place notamment avec les normes environnement (ISO 14000) et qualité (ISO 9000). Mais aussi la réglementation d'une façon générale.

La politique de formation est un excellent moyen de communication, de cohésion sociale et d'affirmation d'une logique sociale et des ressources humaines.

B. Élaboration d'une politique de formation :

Dans de nombreuses entreprises la formation des employés se décide au fil des besoins. Si cette méthode est un début, elle manque souvent cruellement d'efficacité, limitant les effets bénéfiques de la formation à cause d'une préparation inadaptée. La mise en place d'un **plan de formation** permet d'optimiser les retombées des formations en vérifiant qu'elles vont dans le sens de la stratégie de l'entreprise, en s'assurer des résultats qu'elles vont produire et en les intégrant dans une démarche de formation globale.

Réaliser un plan de formation nécessite une démarche en plusieurs étapes ⁸:

- **La collecte et l'analyse des besoins en formation :**

Pour déterminer les besoins en formation des salariés d'une entreprise, il faut identifier les écarts entre les compétences disponibles et celles requises. Pour cela, on peut utiliser des entretiens, questionnaires, en impliquant tous les différents acteurs concernés par la formation. Ainsi, le responsable de formation peut à partir de son diagnostic des besoins établir un avant projet de formation.

- **L'élaboration du plan de formation :**

A partir des éléments collectés, le responsable de formation va pouvoir concevoir et formaliser le plan de formation avant sa mise en œuvre. Cette phase établit la relation entre ce qui est souhaité et ce qui peut être réalisé. Pour parvenir à cette phase, le responsable peut s'appuyer sur des outils précis notamment les référentiels des compétences et les cahiers des charges de projet.

⁸ Site de Philippe CLAUZARD http://www.formationen.philippeclauzard.com/Quatre_etapes_principales-ingenieriefornation.pdf consulté le 22/02/2017

Il commence par définir si les actions et/ou formations à mener qu'elles soient en externe, interne, inter ou intra-entreprise,...etc. Par la suite, il intègre la notion de coût, de budget et les frais annexes, tels que les frais de déplacement ou d'hébergement.

- **La réalisation du plan de formation :**

Le responsable de formation va ensuite déterminer le planning de formation et le piloter. Il veille au suivi des stagiaires, et principalement aux tutorats entre l'entreprise et les salariés en formation. Il est attentif à l'enchaînement des étapes du projet. Le responsable de formation est le médiateur entre l'organisme de formation, les salariés en formation et l'entreprise. En lien avec le service comptabilité, il pilote le budget du plan de formation, et contrôle les dépenses de formation.

- **L'évaluation du plan de formation :**

Les évaluations du plan de formation actions de formation est nécessaire notamment pour la valorisation de l'accompagnement socioprofessionnel de l'entreprise. L'analyse des écarts doit conduire l'entreprise et le responsable de formation à étudier les progrès à poursuivre notamment en termes de formation. L'évaluation du plan de formation et de la formation en générale devient alors une source d'informations venant compléter l'étape de l'analyse. (Cette partie sera détaillée encore plus dans la prochaine section).

Autrement dit pour qu'une formation professionnelle soit efficace, elle doit passer d'une logique de consommation à une logique d'investissement. Les compétences deviennent des ressources à optimiser par la formation.

Cette approche est utilisable quelle que soit l'entreprise, et elle est directement exploitable pour tous les problèmes liés aux compétences : refonte de métier, définition d'une nouvelle formation, ou d'un parcours qualifiants...etc.

Section 4 : La problématique de l'évaluation de la formation :

Dans cette section nous définirons l'évaluation de la formation selon plusieurs auteurs, puis nous évoquerons les raisons et les objectifs de l'évaluation de la formation, on citera les différents modèles de l'évaluation de la formation et constituera avec les difficultés d'évaluation de la formation.

4.1. Définitions de l'évaluation de la formation :

Les définitions du mot « **évaluation** » données par les dictionnaires renvoient toutes à l'acte de fixer une valeur. On détecte dans les racines du mot les notions de force, de valeur et l'idée que l'évaluation serait l'acte de calcul, de mesure, de détermination, de fixation, d'estimation des forces ou valeurs de quelqu'un ou quelque chose.

En effet on trouve des pratiques évaluatives dans beaucoup de domaines, A l'école, on évalue les élèves ; dans les entreprises, les personnels... Dans le cadre actuel de notre travail, il est question des pratiques spécifiques d'évaluation de la formation.

Afin de déterminer le sens réel d'évaluation de la formation et de le maîtriser, il est utile de donner quelques définitions de cette dernière ;

Définition 1 :

T.Ardouin (2005) a cité la définition la plus courante de l'évaluation ou elle est définie comme : « *l'opération qui mesure l'écart entre un objectif prédéterminé que l'on poursuit et le résultat obtenu* ». Dans le même ouvrage ce dernier distingue deux dimensions spécifiques de l'évaluation de la formation : la première est tournée vers l'individu en tant que personne professionnelle et recouvre les champs de la reconnaissance, l'orientation et la validation des acquis. La deuxième dimension analyse le système de formation qui comporte des actions, dispositifs, programmes des organismes de formation...etc.

Définition 2 :

AFNOR (1992), définit l'évaluation de la formation comme : « *l'opération ayant pour objectif la production d'un jugement de valeur de la formation à partir de résultats mesurables, elle permet de vérifier si les objectifs de la formation ont été atteints* ».

A la lumière de ces définitions, l'évaluation de la formation est une démarche qui sert à apprécier efficacement les effets et les changements produits par cette formation. Elle est ainsi, une action qui sert à mesurer l'atteinte des objectifs à l'aide des outils et des méthodes efficace et adéquates afin de saisir les moindres écarts.

Définition 3 :

Parmentier (2005) dit que : « *l'évaluation permet de vérifier à chaque étape du processus de formation que le message passe bien et cela avant, pendant et après chaque action. Évaluer c'est aussi s'entourer des conditions de la réussite pour mettre sous assurance qualité toutes les prestations de services afférentes à la formation. C'est en fin se donner les moyens de témoigner ou de prouver que l'on atteint les objectifs impartis* ».

Définition 4 :

Strauven (2006) 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* ».

Autrement dit, évaluer une action de formation revient à mesurer l'atteinte ou non des objectifs prédéfinis, à apprécier et à juger son efficacité, elle peut être faite à des temps différents, par des acteurs différents et à des niveaux différents (stagiaire, formateur, entreprise cliente), ce qui implique une appréciation des résultats et des conclusions à tirer en vue d'améliorer les phases ultérieures de la formation ou les autres actions de formation à venir.

L'évaluation de l'efficacité des actions de formation peut se décliner en trois dimensions complémentaires et hiérarchisées, appelant chacune des méthodologies différentes, et présentant chacune des difficultés spécifiques⁹.

- **Le premier niveau** concerne l'évaluation des acquis, ou encore l'efficacité pédagogique : est-ce que les objectifs ont été atteints ? En d'autres termes, " les participants ont-ils acquis à la fin de la formation les compétences qui étaient visées par les objectifs de formation ? ".
- **Le deuxième niveau** concerne le transfert : est-ce que les acquis de la formation sont appliqués sur le terrain ? En d'autres termes, " les participants, une fois revenus sur

⁹ GERARD, F.-M. (2003). L'évaluation de l'efficacité d'une formation. *Revue Gestion 2000*, Vol.20, (n°3), 13-33

leur poste de travail, mettent-ils en œuvre les compétences acquises lors de la formation ? ".

- **Le troisième niveau** concerne l'impact de la formation : est-ce que les acquis de la formation permettent d'atteindre certains résultats sur le terrain ? En d'autres termes, " les nouvelles compétences des participants permettent-elles de faire évoluer l'organisation ?

Ces trois niveaux sont importants à évaluer, mais il faut avoir conscience que l'organisation en tant que telle n'est vraiment concernée que par l'évaluation de l'impact de la formation.

Les résultats de l'évaluation de la formation sont très utiles à l'organisation, ils permettront à celle-ci de constater les effets directs et réels de la formation sur les résultats obtenus au travail, ils donneront lieu à une analyse du contenu du programme de formation et entraîneront des modifications de celle-ci. Ces dernières fourniront des données nécessaires à l'analyse du rendement financier des investissements qui y sont consacrés.¹⁰

4.2. Raisons et objectifs d'évaluation de la formation :

Kirkpatrick et **Phillips** (1998-1997) sont deux auteurs majeurs en évaluation de la formation, ils font valoir différentes raisons d'évaluer.

❖ **Kirkpatrick** (1998) en propose trois raisons :

- Justifier l'existence du département de formation en démontrant sa contribution aux objectifs de l'entreprise ;
- Décider si l'on doit poursuivre ou arrêter les programmes de formation ;
- Obtenir de l'information sur comment améliorer les futurs programmes de formation.

❖ Pour sa part, **Phillips** (1997) identifie 10 raisons ou fonctions de l'évaluation :

- Déterminer l'atteinte des objectifs de formation ;
- Identifier les forces et faiblesses du processus de développement des ressources humaines ;
- Comparer les coûts et bénéfices d'un programme ;
- Décider qui devrait participer dans les prochains programmes ;
- Tester la clarté et la validité de certains tests, études de cas ou exercices ;
- Identifier quels participants ont le mieux réussi le programme ;
- Rappeler aux participants certains contenus du programme jugés importants ;

¹⁰ Net document : <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5385c02369634.pdf>. Consulté le 01/04/2017

- Recueillir des données en vue de la mise en marché de futurs programmes ;
- Déterminer si le programme offrait une solution adéquate au besoin identifié ;
- Constituer une base de données en appui à la prise de décision par les gestionnaires.

A. Les objectifs de l'évaluation de la formation :

Selon **Pithon et Riffle** (2007), dans l'évaluation de la formation, on distingue plusieurs fonctions de l'évaluation :

- Informative : dans le but d'avoir des informations sur le fonctionnement du dispositif.
- Diagnostic : bilan sur les capacités des futures stagiaires
- Pronostique : bilan du potentiel des stagiaires
- Sommative : sanctionne les performances des stagiaires
- Formative : dans le but de régler l'enseignement
- Formatrice : dans le but de réguler les apprentissages
- Auto-évaluatrice : réaliser par le stagiaire lui-même, dans le but de réguler ses apprentissages.

Autrement dit, la démarche d'évaluation de la formation répond à plusieurs objectifs et raisons. Elle permet de :

- Mesurer les effets de la formation dans le temps, quels que soient les objectifs et les acteurs de la formation.
- Travailler sur la dimension globale de la formation, que ce soit au niveau d'une action de formation professionnelle, ou d'un plan de formation.
- Identifier les causes de dysfonctionnements à l'intérieur du processus de formation par un recueil d'avis systématique.
- Vérifier la conformité des programmes aux diverses attentes, normes ou standards.¹¹
- Développer ou tester des connaissances nouvelles.

Il est remarquable que la raison principale de l'évaluation soit celle de mesurer l'impact des efforts des actions de formation en termes du degré d'atteinte des objectifs. C'est-à-dire de vérifier leurs validité, cohérence, efficience et leurs efficacité afin d'assurer une performance globale.

¹¹ Dunberry A. et Péchard C. « L'évaluation De La Formation Dans L'entreprises : État De La Question Et Perspective », CIRDEP, Février 2007, Page 4.

4.3. Les modèles d'évaluation de la formation :

Afin d'obtenir une évaluation pertinente de ses activités de formation, une organisation se doit d'utiliser un modèle d'évaluation efficace et approprié. La littérature regorge d'une panoplie de modèles d'évaluation de la formation. Depuis les années cinquante, de nombreux modèles ont été développés pour guider les professionnels de la formation dans leurs démarches d'évaluation.

Dans ce qui suit nous allons présenter que ceux qui nous ont paru utiles.

A. Modèle de Kirpatrick (1959) :

C'est le premier modèle en évaluation des formations, proposée par **Kirpatrick** (1959), il présente l'évaluation de la formation selon quatre niveaux à évaluer.

- **Niveau 1** : évaluation des réactions. A la base du modèle, il y a l'évaluation des réactions des participants en fin de formation. Le terme d'évaluation de la satisfaction est beaucoup plus utilisé.
- **Niveau 2** : évaluation des apprentissages. Il s'agit de ce que le stagiaire doit savoir juste à la fin de la formation
- **Niveau 3** : évaluation des comportements. Cette étape est également très souvent appelée « transfert » il est question de ce que le stagiaire applique dans son travail au quotidien de ce qu'il a vu en formation.
- **Niveau 4** : évaluation des résultats. On va ici chercher à identifier les impacts organisationnels de la formation. Il s'agit de dépasser l'évaluation des effets sur les individus, pour voir les bénéfices pour toute l'organisation.

Ce modèle rencontre rapidement un grand succès au sein de la communauté des professionnels de la formation. Grâce à sa simplicité, il aide à appréhender la complexité du processus de formation et guide dans son évaluation. Il faut dire aussi qu'il s'agit largement du modèle le plus populaire de nos jours, en effet la plupart des modèles suivants s'inspirent de ce modèle comme le modèle de **Warr, Bird & Rackham**, (1970), le modèle de **Hamblin** (1974) qui rajoute au modèle de base des niveaux afin de l'améliorer ou alors le complète d'une palette d'outils et de techniques facilitant l'évaluation de chaque niveau comme **Phillips** (1997).

A.1. Les modèles qui s'inspirent du modèle de Kirkpatrick :

A.1.1. Le modèle de Warr, Bird Et Rackham, (1970) :

Ces auteurs proposent un modèle en quatre niveaux appelé **CIRO**. Chaque lettre correspond à un niveau du modèle et signifie :

- **Contexte** : il s'agit de prendre en compte le contexte organisationnel
 - **Imput** : cela représente l'évaluation des ressources
 - **Réaction** : il s'agit d'évaluer la satisfaction
 - **Outcome** : cela représente l'évaluation des résultats à l'issue de la formation. **CIRO**
- Ici le terme «**réaction**» correspond au niveau 1 de **Kirkpatrick**, le terme «**outcome**» regroupe les niveaux 2,3 et 4 de **Kirkpatrick**. L'apport du modèle se situe donc dans la prise en compte d'éléments extérieurs à la formation, de l'évaluation des ressources disponibles (temps, moyens et connaissances) et de l'étape avant la formation (analyse des besoins, définition des objectifs, préparation).

A.1.2. Modèle de HAMBLIN (1974) :

Le modèle de cet auteur apporte une précision supplémentaire au modèle de **Kirkpatrick**. Il distingue pour le niveau 4, les résultats pour l'activité du salarié et les résultats pour l'organisation (rentabilité économique). Cette distinction amène à la prise en compte d'un niveau 5, ce qui transforme le modèle avec les trois premiers niveaux identiques et les suivants :

- **Niveau 4** : impact organisationnel (non financier)
- **Niveau 5** : impact financier.

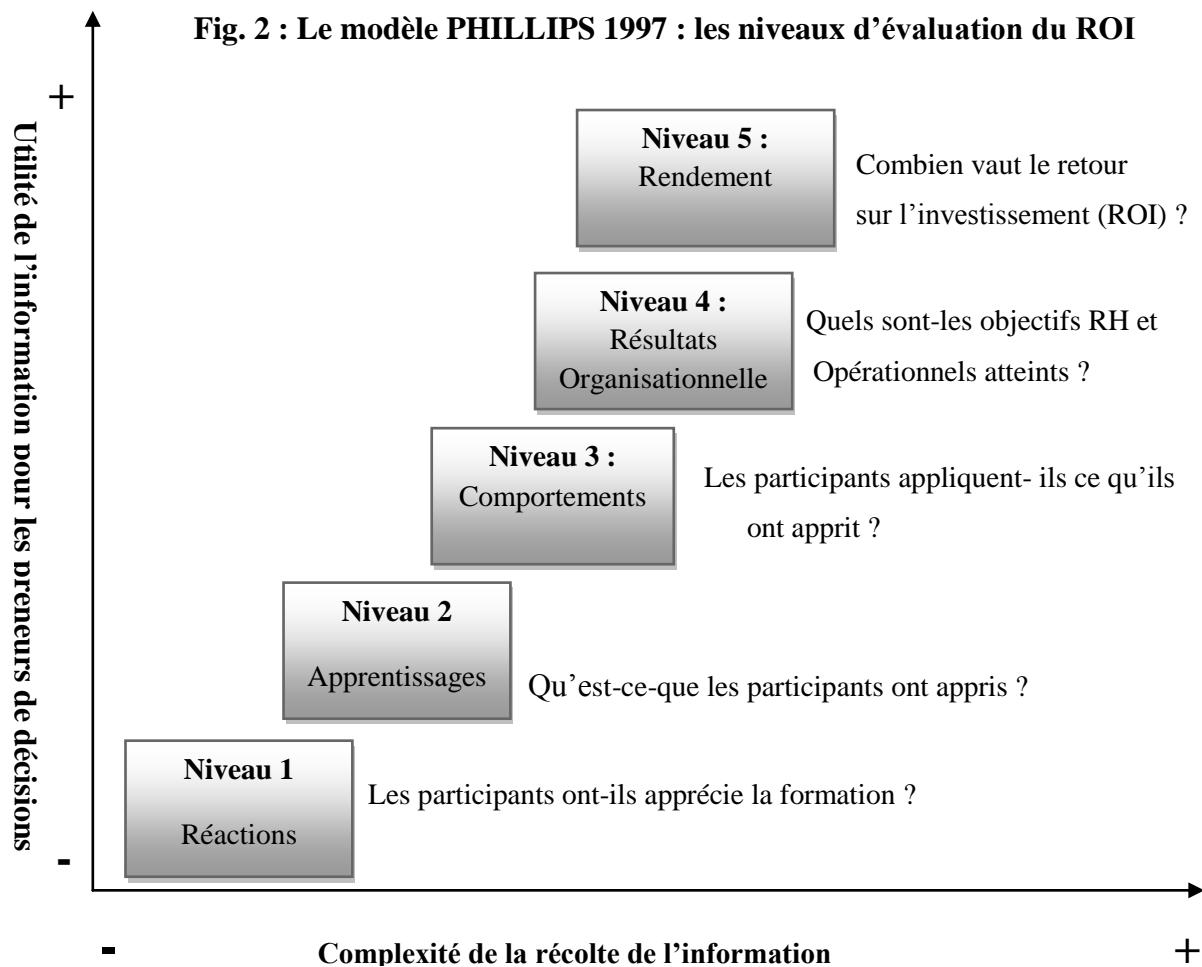
Cela a amené par la suite les auteurs à proposer des méthodes d'analyses bénéfices / couts et de calcul du «**Return On Investment**» (**ROI**) ou retour sur investissement.

A.1.3. Le modèle de PHILLIPS (1997) :

En 1997, **Jack PHILLIPS** présente à son tour une variante proche du modèle à quatre (4) niveaux de résultats de **Kirkpatrick**. Tout comme **Hamblin**, **Phillips** modifie peu le modèle de base. En séparant l'évaluation des bénéfices et des couts financiers de l'évaluation des autres résultats organisationnels, il y ajoute un cinquième niveau celui de l'évaluation du retour sur l'investissement (ROI).

La grande nouveauté apportée par Phillips au modèle de base est la description assez complète d'une approche permettant l'évaluation de ce cinquième niveau de résultats.

La Figure qui suit (Fig. 2) représente l'évaluation de la formation selon le modèle PHILLIPS avec ces cinq niveaux de résultats.



Source : réalisation personnel inspiré du modèle de Kirkpatrick 1959

B. Le modèle de Kraiger, Kevin et Salas (1993) :

L'objectif dans la création de ce modèle, est de réaliser une classification des résultats possibles pour l'apprenant à l'issue d'une formation, puis à partir de cette classification de développer un modèle d'évaluation. L'intérêt est porté sur l'évaluation des apprentissages et des transferts. Pour cela ils utilisent une approche multidimensionnelle des résultats d'apprentissage, contrairement aux modèles classiques, qui traitent les apprentissages comme unidimensionnels. Les apprentissages pourraient donc provoquer un changement dans les dimensions cognitives, affectives ou sur les compétences.

C. Modèle de Beech et Leather (2006) :

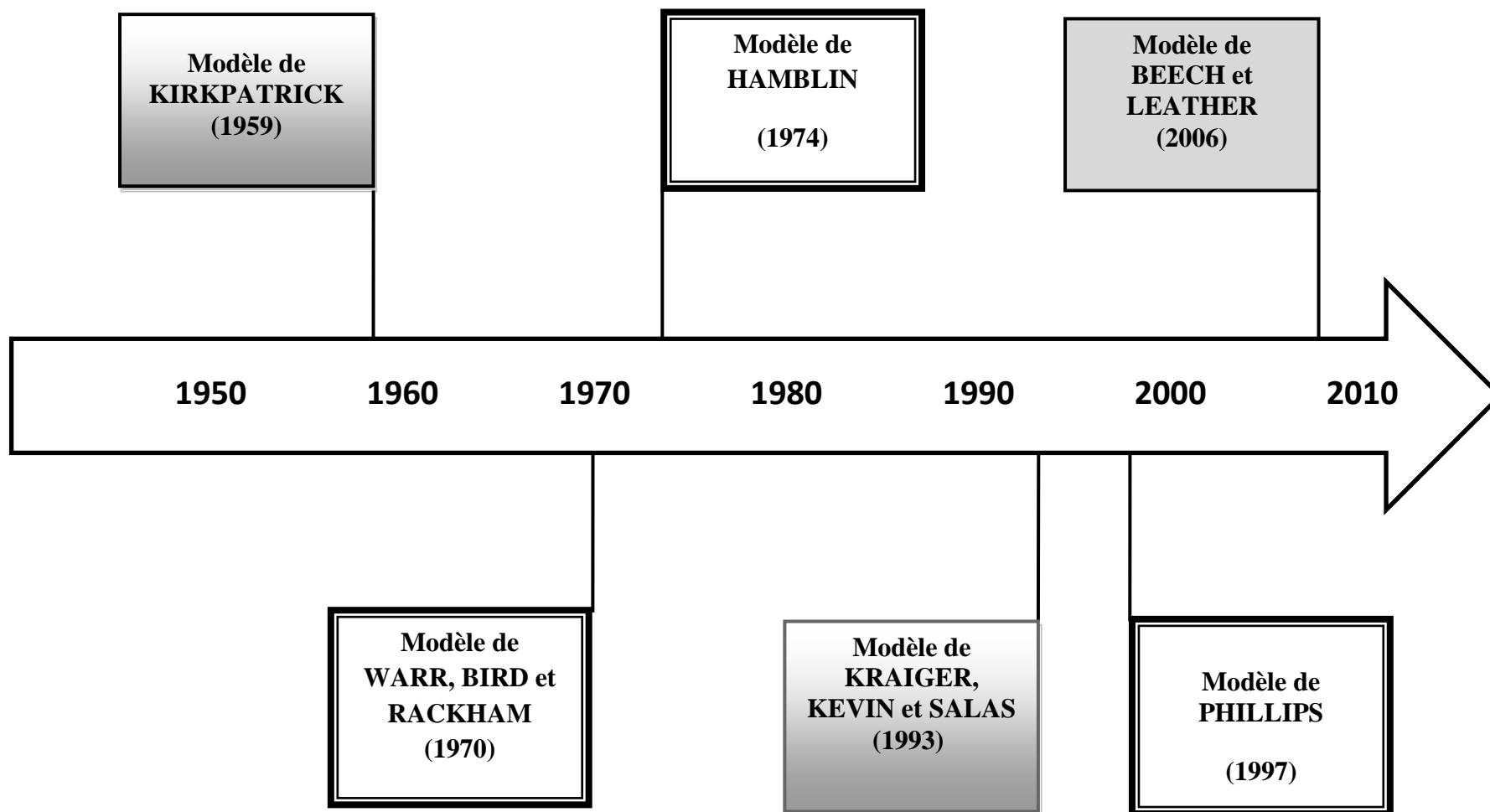
Les auteurs de ce modèle considèrent les modèles de **Kirkpatrick** (1959), et Warr et al (1970), **Hamblin** (1974), **Kraiger et al.** (1993) comme complémentaires et non en compétition, Ils présentent donc une synthèse de ces différents modèles en



essayent d'utiliser les forces de chacun. Le résultat de leur travail est un modèle en cinq niveaux :

- **Réaction** : Évaluation de la satisfaction.
- **Apprentissage** : Évaluation a chaud selon les trois domaines de Kraiger et al. (1993) (connaissances, compétences, affectif).
- **Comportements** : Évaluation a froid selon les trois domaines de Kraiger et al. (1993) (connaissances, compétences, affectif).
- **Résultats (Ultimes)** : Évaluation de l'impact non financier
- **Niveau financier** : Évaluation de l'impact financier

La Figure qui suit (Fig. 3) c'est une représentation des différents modèles d'évaluation présenté auparavant (les modèles qui nous ont paru utiles à étudier) classé sur l'axe de temps.

Fig. 3 : Les modèles d'évaluation de la formation



-  Modèles qui s'inspirent du modèle de KIRKPATRICK
-  Modèles d'évaluations de la formation

Source : réalisation personnelle

4.4. Types d'évaluation de la formation :

Les critères d'évaluation de toute formation sont fixés avant la session, ils se déduisent de ses objectifs de la formation. Les participants doivent passer un test qui déterminera le niveau de leurs connaissances sur les apprentissages en question. Ce qu'on appelle « **Évaluation prédictive** » ou « **diagnostique** » : Elle est engagée avant d'entreprendre un apprentissage ou une formation. Elle a pour but de :

- Contrôler les pré-acquis,
- Mesurer degré de motivation des participants
- Proposer une remédiation adaptée aux manques.
- De mettre en place les éléments nécessaires pour l'apprentissage.

Après la diffusion du programme de formation ils passent un nouveau test qui permettra de découvrir les améliorations à apporter. C'est à ce stade que le formateur doit juger si les apprentissages en question sont significatifs et attribuables essentiellement au programme de formation. Ce type d'évaluation est plus connu par **Évaluation Formative**. En principe, elle est faite au terme de chaque tâche d'apprentissage, elle a pour objet de :

- Découvrir où et en quoi les participants éprouvent des difficultés d'apprentissage ;
- Informer les participants et les formateurs du degré de maîtrise atteint ;
- Proposer ou de faire découvrir des stratégies qui permettent de progresser.

Contrairement à la précédente, **L'évaluation Sommative** ne se situe qu'à la fin de la formation intervient après un ensemble d'apprentissage constituant un tout (module, stage, ...). Elle revêt le caractère d'un bilan, elle permet de vérifier si le formé a atteint les objectifs fixés. Elle permet aussi au participant de se positionner par rapport à lui-même, à ses collègues. **Pottiez Jonathan (2013)** dit dans son ouvrage « **L'évaluation de la formation** » que l'évaluation sommative peut prendre deux formes :

1. **L'évaluation à chaud** : ¹²

C'est la mesure la plus utilisée par les entreprises et les organismes de formation. Elle est facile à mettre en œuvre et peu coûteuse. Elle correspond au niveau 1 du **modèle de Donald Kirkpatrick**. Elle s'effectue à la fin de la session et permet de mesurer la satisfaction des stagiaires sur la qualité du programme, la pédagogie, l'atteinte des objectifs, le matériel, le cadre, ... etc. Elle peut être réalisée de deux façons différentes :

¹² <https://www.dragnsurvey.com/blog/mesurer-la-satisfaction-dune-formation-le-questionnaire-devaluation-a-chaud/> consulté le 04/04/2017.

- **À la fin de la session**, ce qui permet un taux de participation de 100%. Le problème rencontré est que par manque de temps ou à cause de la présence du formateur, les commentaires sont moins précis,
- **Dans les 24 à 48h après la session**, le taux de participation est moins important, mais il permet de recueillir des commentaires beaucoup plus complets.

2. L'évaluation A Froid ¹³:

Elle permet de mesurer si les compétences professionnelles obtenues lors de la session d'apprentissage sont mises en pratique au sein de l'entreprise. Les manquements et les freins au transfert des acquis pourront être identifiés. Si besoin, un plan d'action sera mis en place pour améliorer et perfectionner la prestation.

Cette appréciation correspond au 3^{ème} niveau du **modèle de Kirkpatrick** appelé « les comportements » et qui a pour but l'évolution du rendement au travail, quelque temps après la formation. L'appréciation a le plus souvent lieu plusieurs semaines ou plusieurs mois après la session d'apprentissage. Afin de déterminer le bon moment, **on prendra en compte deux facteurs** :

- **le type de compétences obtenues** : il sera plus aisé de mesurer la mise en pratique des compétences techniques que la mise en pratique des compétences informelles ou théoriques.
- **la complexité à mettre en pratique les nouvelles compétences** : il sera aisé d'utiliser rapidement les capacités obtenues sur un logiciel ou sur une machine. En revanche, il sera plus compliqué de les appliquer lors de la gestion d'un conflit entre salariés.

Les résultats des évaluations de la formation sont très utiles à l'organisation, ils permettront à celle-ci de constater les effets directs et réels de la formation sur les résultats obtenus au travail, ils donneront lieu à une analyse du contenu du programme de formation et entraîneront des modifications de celle-ci, sans oublier qu'ils fourniront des données nécessaires à l'analyse du rendement financier des investissements qui y sont consacrés.

¹³ <https://www.dragnsurvey.com/blog/questionnaire-evaluation-formation-a-froid/> consulté le 05/04/2017

4.5. Les difficultés d'évaluation de la formation :

La formation est une stratégie clé pour le développement personnel et la réalisation des objectifs organisationnels. Les organisations investissent de grandes quantités de ressources dans la formation mais ils ont rarement des données pour montrer les résultats de cet investissement. Selon **Pineda** (2010), Seules quelques organisations évaluent la formation en profondeur à cause de la difficulté et le manque d'instruments valides et de modèles fiables.

De nombreux auteurs s'entendent pour dire que la problématique de l'évaluation de la formation peut s'expliquer par la difficulté à évaluer la formation en entreprise. En effet les organisations rencontrent plusieurs difficultés lors de l'évaluation de leur formation.

Tous d'abord, selon **Gerard** (2003), dit que : *« l'évaluation la plus facile est au bout du compte celle qui a la réputation d'être la plus difficile, à savoir l'évaluation de l'impact de la formation. En effet, il devrait "suffire" de regarder si les résultats attendus sur le terrain sont atteints, ce qui ne devrait pas présenter en soi de problèmes majeurs ».*

Il dit aussi que plusieurs difficultés existent pour évaluer l'impact d'une action de formation.

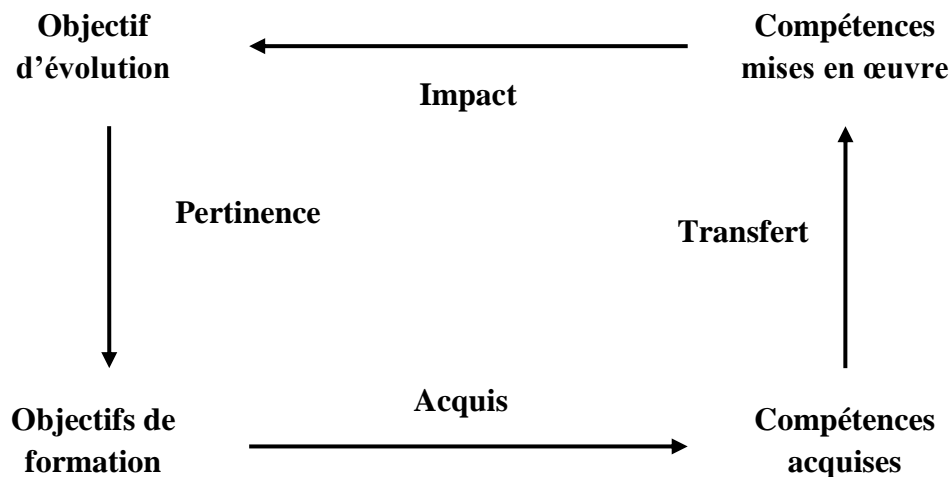
- La première difficulté, et non la moindre, est que bien souvent le résultat attendu sur le terrain n'est pas clairement défini. Sans retomber dans l'écueil de former pour former. Il arrive aussi que le résultat attendu sur le terrain soit défini, mais de manière diffuse, ou purement qualitative.
- Une deuxième difficulté est que l'impact peut être multiple, et pas toujours tel qu'on pouvait l'attendre. À toute action, il peut y avoir des effets attendus mais aussi inattendus, et ceux-ci peuvent être bénéfiques tout comme ils peuvent être pervers. Évaluer l'impact ne peut donc pas toujours se limiter à vérifier ce qu'il est advenu de l'effet attendu sur le terrain, mais il faut aussi parfois partir à la recherche d'autres effets, sans d'ailleurs savoir dans quelle direction chercher.
- Une troisième difficulté est de pouvoir isoler l'impact dû réellement à l'action de la formation. D'une part, il faudrait pouvoir savoir ce qui se serait passé en l'absence de l'action de formation. Il se peut très bien que les résultats attendus sur le terrain soient atteints de toute façon, parce qu'ils étaient dans l'ordre des choses...

D'autre part, selon **Goldstein** (1974), la plupart des organisations ne font pas de collecte d'information afin de déterminer l'utilité de leurs propres activités de formation. De plus,

Ostroff (1991) souligne que la plupart des personnes responsables des formations n'ont pas les habilités à faire l'évaluation des formations et qu'il existe très peu de livre bien écrits portant sur ce qui doit être évalué et de quelle manière les évaluations devraient être effectuées. En ce qui concerne le budget accordé dans les organisations par rapport à l'évaluation de la formation, **Campbell** (1998) Suggère que: *«the major question at this point concerns how long organizations will follow a policy that is best characterized as spending millions of training but not one penny for training evaluation»*.

La manière la plus simple de surmonter ces difficultés est sans doute de tenir compte des différents niveaux d'évaluation, en les intégrant dans une perspective systémique de la formation, selon le schéma suivant :

Figure 4 : les différents niveaux d'évaluation de la formation



Source : (Gerard, 2003)

Dans cette perspective, une action de formation est mise en place parce que l'organisation s'est défini, en fonction de ses besoins, un objectif d'évolution qui est l'effet attendu sur le terrain. L'action de formation mise en place doit permettre a priori d'atteindre cet objectif d'évolution. Pour ce faire, il faut déterminer les objectifs de formation les plus adéquats. Ces objectifs de formation ne sont autres que les compétences que l'on va essayer de développer ou de faire acquérir et qui devraient permettre, en étant mises en œuvre, d'atteindre l'objectif d'évolution.

Synthèse

D'après les notions théoriques évoquées tout au long de ce chapitre nous constatons que le modèle de Beech et Leather (2006) est le modèle le plus approprié pour répondre à notre problématique de recherche. Ce dernier permet de spécifier les moments les plus pertinents pour effectuer les mesures consécutives à la formation et de connaître les réactions et les acquis au niveau immédiat à la fin de la formation, mais aussi lorsque la personne est retournée en situation de travail.

A la lumière de nos hypothèses de recherche, il est primordiale pour nous d'intégrer les quatre niveaux Beech et Leather (2006) à notre questionnaire pour sonder les avis des apprenants. C'est pourquoi notre étude doit être structurée de façon à connaître **les réactions des formés** (le degré de satisfaction et d'insatisfaction). On devra aussi évaluer les résultats de l'apprentissage chez ces derniers dans le but d'évaluer l'efficacité de la formation et l'atteinte des objectifs. **Le transfert**, c'est un autre point important pour notre étude car ce dernier permet de vérifier, si la formation a effectivement eu un impact sur les comportements du stagiaire en situation. Et on clouera avec **Les résultats**. Il est question à ce niveau d'évaluer l'effet de la formation sur un service et sur toute une organisation.

Chapitre II :

Méthodologie et

contexte de recherche

Après avoir donné la vision de quelques auteurs et professionnels de la formation et de son évaluation à travers les différentes revues de littérature et théories dans la première de notre travail, il est question pour nous dans cette deuxième partie de faire une investigation en ce qui concerne l'évaluation de la formation au niveau de l'organisme d'accueil. Dans cette étude, nous avons pu intégrer pendant une période de quelques mois l'entreprise Algérie Telecom Mobile ATM, et notre recherche s'est centrée exclusivement sur l'impact de l'évaluation de la formation sur la performance de l'entreprise.

Section 1 : Méthodologie de recherche:

Cette section est réservée à la démarche méthodologie qui permet de trouver la véritable explication des faits sociaux par le biais de l'observation et de l'expérimentation du sujet d'étude. Elle est présentée sous plusieurs points, d'abord, les raisons du choix du sujet et le lieu du stage, suivi des outils de collecte de données et enfin les difficultés rencontrées et limites de l'enquête.

1.1. Choix du sujet :

La question de l'évaluation de la formation est un sujet de débat qui interpelle tous les praticiens de ce domaine. L'orientation vers le choix de ce sujet parmi d'autres est motivée par l'ensemble des raisons suivantes :

- **Importance stratégique du thème** : Le choix de ce sujet de recherche réside dans son intérêt capital, la formation est aujourd'hui au cœur du management moderne, elle constitue la ressource primordiale à un passage obligé pour la performance des organisations. C'est une formidable machine qui sert à maintenir l'employabilité des salariés, et qui assure leur développement tout au long de leurs carrières professionnelles.
- C'est un thème d'actualité sur les différents plans : scientifique, académique et managérial.
- **Intérêt personnel** : Notre formation au sein de l'école nationale supérieure de management nous a permis d'acquérir des connaissances théoriques toutes en relation avec le management en général et le management des ressources humaines en particulier, ce qui a éveillé en nous le désir de comprendre davantage et de mettre en pratique les connaissances acquises.

Surtout qu'aujourd'hui l'homme est devenu un capital essentiel dans la création de la richesse ; de ce fait son épanouissement est l'impact de son apport dans l'organisation ce qui incite de plus en plus de responsables et de manager à accorder beaucoup d'importance à la formation dans le but de contribuer à améliorer la performance et assurer la pérennité des organismes.

1.2.Choix de lieu de l'étude :

A la fin de notre formation théorique, nous avons tenu à chercher une organisation qui pourrait nous permettre de mener à bien nos travaux de recherches. En premier lieu, notre recherche était orientée vers des organisations où il y a un programme de formation très important, en matière de volume (nombre de formations) et de répétitivité car cela nécessite un système d'évaluation plus élaboré.

Suite à cette recherche nous avons constaté que les entreprises qui exercent dans un domaine de la télécommunication, donnent une grande importance à la formation du personnel car les actions de formation sont une nécessité pour l'évolution de l'entreprise. Ainsi l'évaluation de la formation peut trouver sa place et sa raison d'être compte tenu de l'importance des résultats de la formation pour l'entreprise.

Dans la même lignée et d'après plusieurs études récentes, pour qu'une entreprise soit leader, et afin de maintenir son statut le plus longtemps possible, elle doit prendre en considération deux facteurs clés à savoir la motivation de ses employés et avoir un personnel à la page en matière de la formation.

A la fin de notre investigation, notre choix s'est vite tournée vers ATM Mobilis pour effectuer notre stage pratique et pour réaliser notre étude empirique qui traite la problématique de l'évaluation des actions de formation. Surtout que Mobilis est une entreprise publique économique devenue autonome, en 2003, et qui s'est fait connaître avec ses offres de service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace et accessible au plus grand nombre de personnes.

1.3.Outils de collecte de données :

Selon **Omar AKTOUF** (1987), les données d'une recherche sont : « *l'ensemble des informations, des mesures, des observations brutes...que le chercheur recueille avant de leur faire subir les traitements et les interprétations qui conduiront à des réponses aux questions de départ* ».

À cet effet, Les informations analysées dans ce travail ont été recueillies à partir de la combinaison de trois outils d'investigation.

1.3.1. La collecte documentaire :

La collecte documentaire dans le cadre de notre étude a nécessité la consultation de nombreux ouvrages, études, articles, et conférences en rapport avec le sujet. Ainsi, les sources de documentation et d'information sur le sujet ont été orientées beaucoup plus vers : les livres proposés par la bibliothèque de notre école (L'École Nationale Supérieure de Management « ENSM »), celle l'école supérieure des banques (E.S.B), sans oublier la bibliothèque de l'Université d'Alger 3 (Dely Brahim), aussi par la consultation des sites web sans oublier les différentes documentations consulté sur le lieu de stage en rapport avec la formation et son évaluation.

1.3.2. L'entretien :

Nous avant effectuer un entretien avec nouveau directeur de la formation Monsieur **Ghezaili** pour récolter un maximum d'information sur la formation au sein de l'entreprise et définition de la politique de formation dans cette dernière sans oublier les types d'évaluation de la formation effectuer a l'ATM Mobilis a l'aide un guide d'entretien.

1.3.3. Le questionnaire :

L'enquête a été réalisée suivant une méthode principale qui est quantitative à l'aide d'un questionnaire destiné à un échantillon du personnel formé. Ce dernier est l'outil le plus utilisé pour collecter et recueillir les données nécessaires pour des études telles que la notre. En effet, le questionnaire permet d'une part, de réaliser une collecte de données d'une façon systémique et d'autre part, d'assurer un certain niveau de confidentialité des réponses, ce qui contribue a augmenté le taux de réponse. Il faut dire aussi que ce dernier est un instrument très souple du fait du large éventail de questions que l'on rencontre. Il est essentiel de lui accorder une attention particulière, car il englobe la validité de données collectées.

1.4. Analyse des données :

L'analyse des données permet d'exposer les résultats de l'enquête par questionnaire, sous formes de graphes et de tableaux pour simplifier la lecture des résultats. Ces dernières sont présentées en quatre catégories selon le modèle de **Beech et Leather (2006)**. Notre questionnaire a pour but de sonder les avis des apprenants sur les actions de formation proposé par l'ATM Mobilis. (La présentation des critères d'analyse dans le dernier chapitre)

1.5. Difficultés rencontrées et limites de l'enquête :

Toute recherche scientifique sur le terrain présente des difficultés et des limites qu'il faut surmonter pour pouvoir continuer. Nous avons rencontré un nombre de difficulté en phase d'élaboration de cette étude. De manière générale les difficultés les plus les plus heurter toute au long de notre travail sont les suivantes :

- Le manque de documentation qui traite le sujet de l'évaluation de la formation au sein de la bibliothèque de l'école. Cela nous a obligé d'aller investigué des documents dans autres bibliothèques comme celle de l'école supérieure des banques (E.S.B) ou bien celle de l'université d'Alger 3 ou encore la recherche des bibliothèques numériques sur le net.
- La plupart des articles qui traitent le sujet de notre étude sont en anglais et ne traduction en français n'est pas toujours explicatives avec un risque d'absence de terme en français qui a la même signification.

Malgré les difficultés que nous venons de citer, notre enquête nous a tout de même permis d'aboutir à des résultats et des conclusions , dont nous ferons la présentation dans le troisième chapitre.

Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil 'ATM MOBILIS'

Dans le point suivant, nous allons aborder la présentation de l'entreprise Algérie Telecom Mobile « ATM Mobilis» et son organisation :

2.1. Historique et présentation de l'ATM Mobilis :

2.1.1. Historique :

ATM Mobilis est une filiale d'Algérie Télécom qui à été crée pour prendre en charge le Concurrence du marché algérien des télécommunications qui à été consacré par la **loi 2000-03**. Elle est devenue autonome en **Aout 2003**, et a subi une première réorganisation en **Juin 2004** et une deuxième en **2006** ou on a propos la création des devisions.

En **décembre 2004** Mobilis a lancé le premier réseau UMTS (Universal mobile Telecommunication system) en Algérie intégrant ainsi le club des quarante opérateurs dans le monde qui maitrisent cette technologie. Elle devient ainsi un véritable operateur multimédia, ce qui lui permet de proposer à ses clients une large gamme de produits et de services innovants et de la haute qualité.¹⁴

¹⁴ Document interne de l'entreprise

2.1.2. Missions, objectifs et valeurs d'ATM Mobilis :¹⁵

A. Missions :

L'ATM a pour **mission** principale d'offrir un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace et accessible au plus grand nombre de personnes. Elle exerce son domaine d'activité sur l'ensemble du territoire national afin de maintenir et monter des équipements de téléphonie mobile et pour fournir des prestations et mettre à la disposition de ses clients des produits de la téléphonie mobile dans le but d'établir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de réseaux de téléphone mobile national ou international.

B. Objectifs :¹⁶ Mobilis se fixe plusieurs telle que :

- Développer le chiffre d'affaire par l'acquisition de nouveaux clients, la fidélisation des clients existants et le développement des usages (Offres et services).
- Renforcer la qualité des fonctionnements entre directions centrales et directions régionales.
- Demeurer à l'avant-garde technologique devant la concurrence
- Assurer les mises à niveau, le développement et la valorisation des compétences par l'élaboration et la mise en œuvre de plans de formation et de perfectionnement du personnel.

C. Les valeurs de Mobilis¹⁷ :

ATM Mobilis est un opérateur téléphonique citoyens est un caractère difficile à acquérir, mais en se dotant de valeurs tels qu'a fait Mobilis et les incarner dans son comportement a rendu ce statut évident à l'égard de la population Algérienne et ses valeurs sont : loyauté, dynamisme, transparence, innovation, éthique :

¹⁵ Le site Mobilis : www.mobilis.dz consulté le 14/02/2017

¹⁶ Document interne de l'entreprise

¹⁷ Revue N°8 de Mobilis, 2011. Page 8.

Tableau n°2 : Fiche signalétique de Mobilis

| | |
|-----------------------------------|---|
| Type d'information | Informatique |
| Nom de l'entreprise | Algérie Telecom mobile- Mobilis. |
| Type | Entreprise publique économique (EPE). |
| Secteur d'activité | Téléphonie mobile |
| Forme juridique | Société par action (SPA) |
| Capital social | 25.000.000.000 de Dinars |
| N° du registre de commerce | 03b 09622287 16/00 du 29/01/2012 |
| Adresse | Quartier des affaires, Bab-Ezzouar, Alger |
| Effectif | Plus que 5000 employés. |
| Parc abonnés | 14, 5 millions d'abonnés |
| Chiffres d'affaire | Plus que 58Milliards de DA |
| Part de marché | Plus que 37% |
| Couverture réseau | 100% de la population |

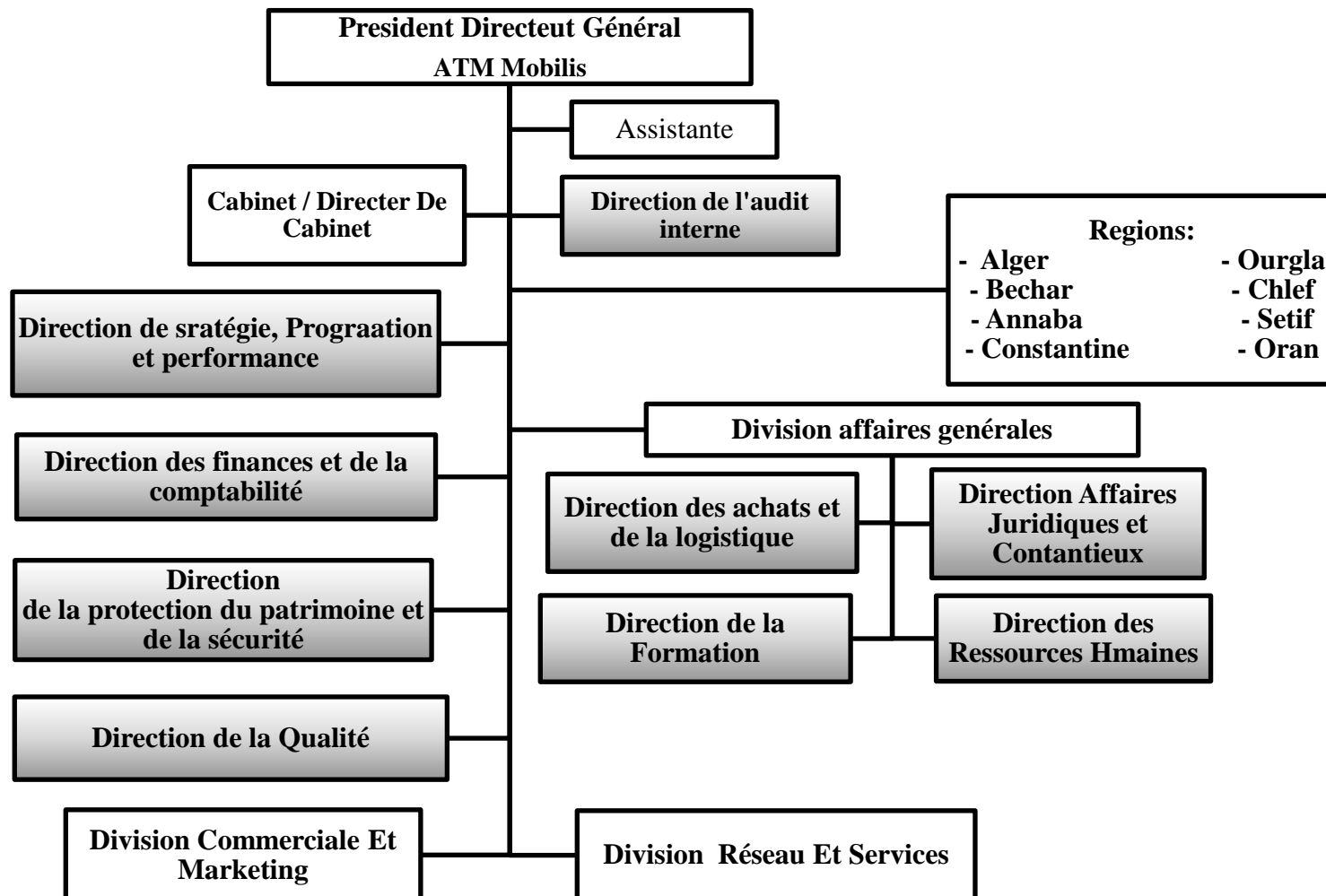
Source : Réalisé par nous même

2.1.3. Organisation de Mobilis :

Mobilis est organisée selon les standards mondiaux de management, dirigé par un président-directeur général (PDG) et entouré de Divisionnaires, Directeurs Centraux et Régionaux et de Conseillers.

La figure suivante représente l'organigramme général de l'ATM MOBILIS :

Figure 05 : La présentation de l'organigramme de l'ATM MOBILIS



Source : Document fournit par l'entreprise ATM MOBILIS

2.2. La formation au sein de l'ATM MOBILIS :

Selon une récente étude de Gallup¹⁸, L'investissement en formation à un impact direct sur la satisfaction des clients. Cette dernière démontre que le lien entre la montée en compétences des collaborateurs (la formation) et la satisfaction des clients est indiscutable car des employés heureux ne signifient pas uniquement que ces employés ont le moral mais qu'ils seront plus efficaces et plus appliqués. C'est pourquoi, former ses collaborateurs est devenu un enjeu stratégique, notamment pour les entreprises telles que l'ATM MOBILIS, où le capital humain est le fruit d'investissements immatériels qui permettent d'accompagner les changements, et d'adapter les compétences aux enjeux qui contraignent l'entreprise ou lui ouvre de nouveaux horizons. La direction de l'ATM MOBILIS l'a bien compris, et n'hésite pas à aller plus loin que les obligations légales en ce domaine.

Cette partie est réservée à la formation au sein de MOBILIS. D'abord une présentation de la direction de formation via son organigramme afin d'exposer l'importance de la formation pour l'entreprise, suivi de la politique formation au niveau de l'ATM.

2.2.1. Organigramme de la direction de formation :

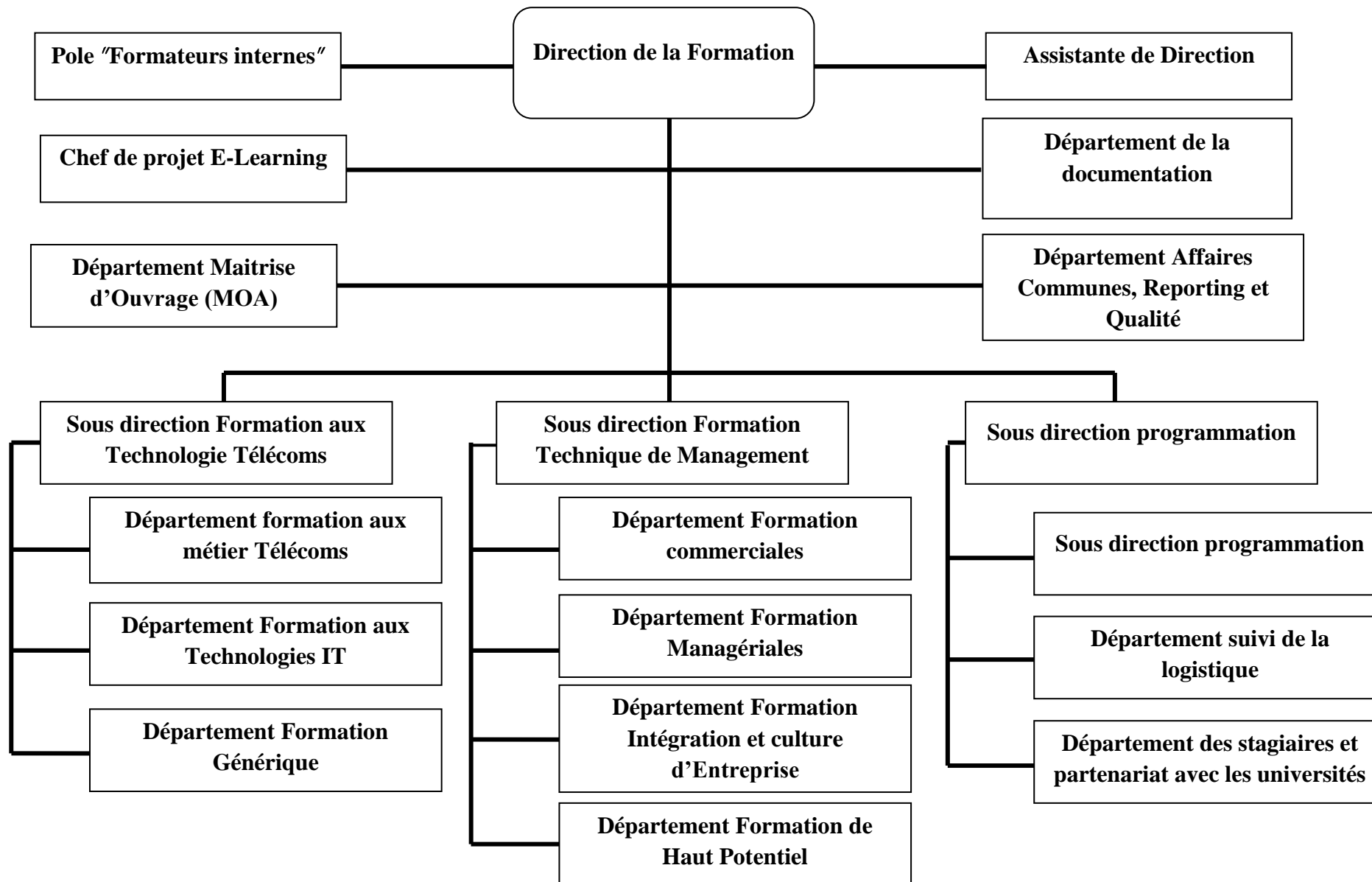
Occupant la totalité du cinquième étage du siège de l'entreprise mère (Bab-Ezzouar) la direction de la formation permet à l'ATM MOBILIS de développer, d'accroître son activité et relever de nouveaux défis. Cette dernière assiste et aide la direction des ressources humaines en lui facilitant la gestion des carrières et en lui permettant d'identifier les indicateurs de performance fiables, concrets et mesurables. La direction de formation de Mobilis via les différentes formations qu'elle propose permet d'avoir une main d'œuvre dont les connaissances sont à jour ce qui permet à l'entreprise d'être plus compétitive et plus portée vers l'innovation. Elle propose également aux collaborateurs d'améliorer la fidélisation de leur équipe en augmentant le sentiment d'appartenance et la satisfaction au travail et en améliorant l'image de l'entreprise.¹⁹

La Figure suivante (Fig. N°6) représente l'organigramme de la direction de formation de l'ATM MOBILIS

¹⁸ The Gallup : est une entreprise américaine qui offre un bouquet de services de recherche touchant la gestion du management, la gestion des ressources humaines et les statistiques dans le monde. <http://www.gallup.com>

¹⁹ Document interne de l'entreprise.

Figure 06 : Organigramme de la direction de formation de l'ATM MOBILIS.



2.2.2. La Politique de formation au sein de l'ATM MOBILIS :

D'après Monsieur **Ghezaili** le nouveau directeur de la D.FO de l'ATM Mobilis ; la politique de formation à Mobilis est efficace bien qu'elle n'est ni écrite ni diffusée contrairement au dire de **Soyer Jacques** (1999), par ce-qu' il excite une cellule réservée à l'enseignement de la culture d'entreprise et à l'intégration des nouveaux salariés. Dans cette dernière les nouveaux recrues bénéficient d'un accompagnement pour favoriser la transmission des savoirs.

Pour une entreprise leader du marché de la téléphonie mobile telle que Mobilis, gérer les compétences des collaborateurs est une obligation qui permet d'anticiper les évolutions des métiers et aussi les évolutions de l'organisation en général.

Les budgets de la formation au niveau de l'ATM sont arrêtés par rapport aux besoins des collaborateurs et ils dépassent largement le taux fixé par la réglementation algérienne (les 2% de la masse salariale). Ce là parce que L'entreprise cherche à valoriser son capital humain. La formation au niveau de Mobilis s'effectue soit par des formateurs internes ou bien via des organismes privés ou publics spécialisés en la matière. Cette dernière est considérée comme un enjeu stratégique. Elle permet à l'entreprise d'anticiper les projets de développement de la structure sur les années à venir, en développant les compétences des collaborateurs, surtout que ces derniers participent à l'élaboration des plans de formation de l'entreprise en remplissant annuellement les fiches d'identification des besoins.

Au niveau de la DFO de Mobilis, il existe plusieurs formations, les plus répondues sont :

- **Formation technique et professionnelle** : c'est un processus d'apprentissage qui permet aux collaborateurs d'acquérir le savoir et les savoir-faire (capacité et aptitude) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle.
- **Formation de culture d'entreprise et d'intégration** : réservé aux nouveaux pour leurs impliqué la culture de l'entreprise.
- **Formation managériale** : c'est un ensemble de techniques à la fois pédagogiques et managériales mises en œuvre pour que les managers puissent favoriser la montée en compétence de leurs collaborateurs. Ces techniques et apprentissages sont individuels et non pas collectives. Elles sont très variées et vont bien plus loin que le simple coaching qui se résume

le plus souvent par la seule écoute des problèmes des collaborateurs (Feed back, l'explication flash, l'entretien de progrès périodique, ...etc.)

La formation managériale à Mobilis permet d'impliquer directement les managers et de les amener à adopter une posture pédagogique à l'égard de leurs collaborateurs et l'entreprise est la grande gagnante du développement de l'accompagnement managérial. Elle renforce d'abord sa ligne hiérarchique, accompagner des collaborateurs est une tâche noble et améliore l'efficacité du système de formation de l'entreprise.

L'accompagnement managérial remplace avantageusement des stages de formation métier.

2.3. Méthodes d'évaluation de la formation à MOBILIS :

D'après notre investigation à l'ATM Mobilis, On a constaté que l'évaluation de formation la plus réponde au niveau l'entreprise c'est l'évaluation « **à chaud** » plus connu par l'évaluation de la satisfaction. Elle s'effectue par des tests pédagogiques afin de vérifier le taux et la qualité des compétences et des connaissances acquises suite aux différentes formations proposées par l'entreprise qu'elles soient faite a l'interne ou à l'externe. Bien que la formation au niveau de l'entreprise est rentable, mais ATM, rencontre une difficulté face au l'environnement de la formation ou les employés se plaignent à leur retour de formation ou même parfois durant la période de formation de la prise en charge et des logistiques déployés pendant leur formation sans oublier que parfois les collaborateurs trouvent des difficultés à cerné la partie pédagogique de la formation.

Pour ce qui est de l'évaluation « à froid » de la formation c'est l'un des futurs projets de l'entreprise à cours terme

Chapitre III :

Présentation et discussions des résultats

A la lumière des aspects théoriques en matière de l'évaluation de la formation traités dans les chapitres précédents, il est primordial de compléter notre étude par un appui pratique. Ce dernier traite les différentes notions présentées en théorie afin de tester et connaître les avis des formés sur des actions de formation que propose l'ATM Mobilis. Notre enquête sur terrain a pour but de répondre à notre problématique de recherche et de vérifier nos hypothèses.

A cet effet, ce dernier chapitre comporte trois sections. D'abord, la présentation du dispositif de l'enquête et collecte de données auprès des employés. Pui, interprétation des résultats et analyse des résultats obtenus, pour faire ressortir les principales insuffisances en matière de la formation et de son évaluation au point de vue des formés de l'ATM Mobilis et enfin, les différentes recommandations et proposition qui pourront contribuer dans l'amélioration de la qualité du processus de formation au niveau de l'ATM Mobilis afin d'aider l'entreprise à garder sa place de leader et pour assurer sa pérennité.

Section 1 : Dispositif d'enquête et collecte des données auprès des employés:

Cette section est consacrée à la présentation de l'enquête empirique réalisée au sein de l'ATM Mobilis afin d'évaluer les actions de formation en utilisant un questionnaire pour répondre a notre problématique de recherche qui tente de comprendre comment les processus de formation et leur résultat sont-ils évalués au sein l'ATM ? Comment sont t-il perçut par les collaborateurs ? Et comment sont-ils perçus par les formés ? Le présent questionnaire anonyme pour permette aux interrogés de répondre d'une façon très simple. Il ne comporte que des questions fermées avec une échelle d'attitude²⁰ et l'auto-évaluation des apprenants. Ils devaient indiquer leur degré d'accord ou désaccord selon l'échelle de **Likert** à 5 point (Pas d'accord, plutôt pas d'accord, neutre, d'accord, Tout à fait d'accord).

De ce fait, pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires ;
- La récupération des questionnaires ;
- le dépouillement ;
- L'interprétation et l'exploitation des résultats ;

²⁰ « Échelle d'attitude est un instrument de mesure de l'intensité d'une attitude à l'égard d'un stimulus (produit, marque, décision..etc) » Benoit Le Maux, La conception d'un questionnaire, 2008.

1.1. Population objectif de l'étude :

Notre avons distribué le questionnaire d'une façon aléatoire sur les employés de l'ATM Mobilis pour avoir une diversité de catégorie socioprofessionnel des échantillons. Étant donné les difficultés auxquelles nous avons été confrontés durant la durée de stage : Congé de maladie d'une durée de plus de 02 mois du tuteur au niveau de l'entreprise puis démission de ce dernier se qui nous a fait perdre beaucoup de temps. Sachant que la durée obligatoire du stage pratique est de 03 mois, pour cela il nous a semblé juste de prendre un échantillon inférieur au 10% pour gagner du temps et déposé dans les délais prescrit par l'école. C'est pourquoi notre échantillon de 65 employés de Mobilis. Nous avons distribué 65 questionnaires et on a récupéré la totalité des questionnaires sauf que il y avait que 62 questionnaire exploitable cela parce que deux (02) questionnaires manqué d'information et un (01) questionnaire était avec de multiples réponses à la même question.

1.2. Exploitation des données:

A l'issue de notre enquête nous avons traité les résultats par l'aide de l'outil informatique, notamment les tableaux « EXCEL », pour faciliter la tâche, avoir plus de précision et une meilleur présentation des résultats.

Nous allons présenter dans ce qui suit les résultats sous forme de tableau telle qu'il a été construit :

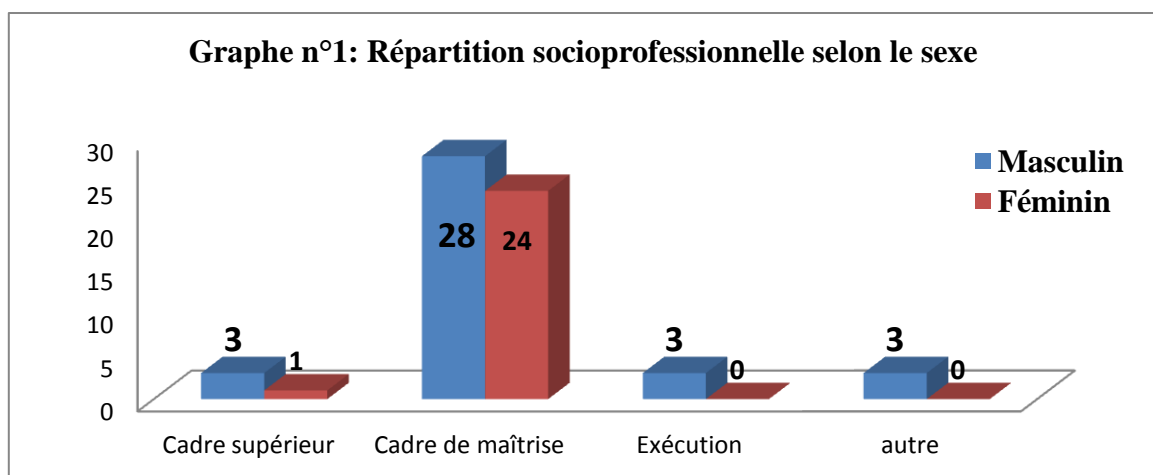
A. Première partie « Identification »:

Les premières questions sont relatives au délai préalable d'information sur la population étudiées.

1. Répartition de l'échantillon selon le niveau hiérarchique et le sexe :

Tableau n° 3 : Répartition socio-économique

| Catégorie professionnelle | Sexe | | | | Total | |
|---------------------------|----------|--------|---------|------|--------|--------|
| | Masculin | | Féminin | | | |
| | Nombre | % | Nombre | % | Nombre | % |
| Cadre supérieur | 03 | 8,10% | 1 | 4% | 4 | 6,46% |
| Cadre de maîtrise | 28 | 75,70% | 24 | 96% | 53 | 83,87% |
| Exécution | 3 | 8,10% | 0 | 0 | 3 | 4,84% |
| Autre | 3 | 8,10% | 0 | 0 | 3 | 4,84% |
| Total | 37 | 100% | 25 | 100% | 62 | 100% |
| | 62 | | | | | |



Commentaire n°1 :

Sur un échantillon de 62 personnes de l'effectif de l'ATM Mobilis, nous remarquons que les cadres maîtrises représentent plus de 83 % de la population étudiée avec approximativement une égalité entre les deux genres (Masculin 28 personnes / Féminin 24 personnes).

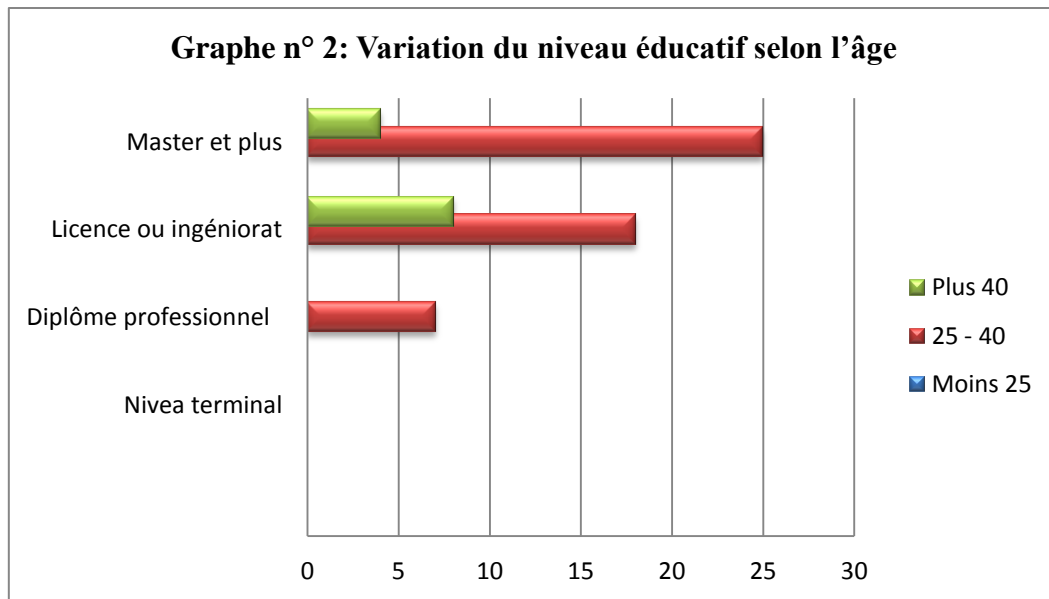
Les cadres supérieurs, ils ne représentent que 6,4 % de l'échantillon avec un nombre d'homme supérieur au nombre de femme.

Le nombre de personnes travaillants comme exécutant et le nombre de personne occupant autre fonction (Formateur) ne représente que 4.8% de l'effectif total avec taux 100% masculin.

2. Répartition de l'échantillon selon niveau éducatif et l'âge:

Tableau n° 04 : Répartition du niveau éducatif selon l'âge

| Niveau éducatif | Age | | | | | Total | | |
|-----------------------|-----------|--|-----------|------------|-----------|------------|-----------|-------------|
| | Moins 25 | | 25 - 40 | | Plus 40 | | | |
| | Nbr. | | Nbr. | % | Nbr. | % | Nbr. | % |
| Nivea terminal | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% |
| Diplôme professionnel | 0 | | 7 | 14% | 0 | 0 | 7 | 11% |
| Licence ou ingénieur | 0 | | 18 | 36% | 8 | 67% | 26 | 42% |
| Master et plus | 0 | | 25 | 50% | 4 | 33% | 29 | 47% |
| Total | 0 | | 50 | 81% | 12 | 19% | 62 | 100% |
| | 62 | | | | | | | |



Commentaire n°2 :

D’après le graphe ci-dessus, nous constatons que dans notre échantillon d’étude ne contiens pas de personnes avec un niveau éducatif inferieur BAC+2 (diplôme professionnel) cela renvoi au fait que l’entreprise donne une grande importance à la qualification.

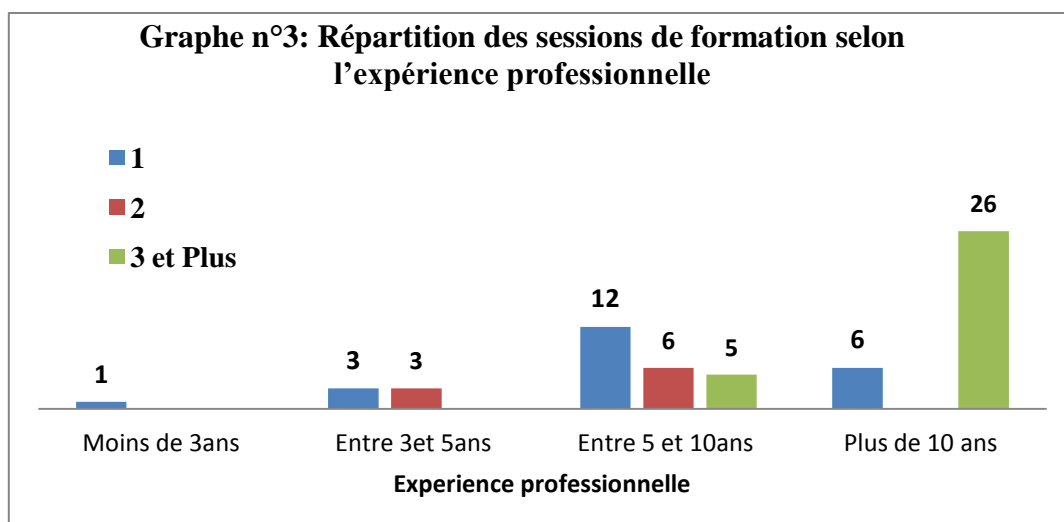
La population dominante c’est celle qui a un niveau éducatif de master et plus. Elle représente plus de 47% des employés suivi de prés par les individus qui ont une licence ou ingéniorat.

On peut remarquer aussi de grande tranche d’âge constituant notre échantillon est située entre 25 et 40 ans avec un taux de 81%, Ceci traduit la présence d’une population relativement jeune, suivie des personnes âgées de plus que 40 ans dont le taux est de 18% seulement.

3. Répartition des sessions de formation selon l’expérience professionnelle:

Tableau 05 : Répartition des sessions de formation selon l’expérience professionnelle

| Expérience professionnelle | Sessions de formation | | | | | | Total | |
|----------------------------|-----------------------|------------|----------|------------|-----------|------------|-----------|-------------|
| | 1 | | 2 | | 3 et Plus | | | |
| | Nbr. | % | Nbr. | % | Nbr. | % | Nbr. | % |
| Moins de 3ans | 1 | 5% | 0 | 0 | 0 | 0% | 1 | 2% |
| Entre 3et 5ans | 3 | 14% | 3 | 33% | 0 | 0% | 6 | 10% |
| Entre 5 et 10ans | 12 | 54% | 6 | 67% | 5 | 16% | 23 | 37% |
| Plus de 10 ans | 6 | 27% | 0 | 0 | 26 | 84% | 32 | 51% |
| Total | 22 | 35% | 9 | 14% | 31 | 50% | 62 | 100% |
| | 62 | | | | | | | |



Commentaire n° 3 :

D'après le graphe ci-dessus, nous constatons que l'augmentation de l'expérience professionnelle est accompagnée par l'augmentation du nombre des sessions de formation. De ce fait on peut dire que la formation a une place importante à Mobilis.

B. Deuxième partie: La deuxième partie du questionnaire (avant la formation, réactions et apprentissages, résultats de la formation) a été résumé dans les deux tableaux ci-dessous :

Tableau n°6 : Évaluation des formations.

| N° | Items | Types de mesure | Effets recherchés | Hypothèses |
|------------------------|--|---------------------------------------|---|---|
| Avant formation | | | | |
| 1 | J'ai reçu suffisamment information sur le projet formation | Attitude | Créer une première préoccupation sur le projet de formation de l'entreprise | H.1 L'ATM Mobilis effectue les préparations nécessaires avant la formation. |
| 2 | J'ai eu la possibilité de donner mon avis sur le projet | | Provoquer une réflexion sur le projet formation et les moyens utilisés pour son élaboration | H.3 Les formés d'ATM Mobilis participent à l'élaboration du processus de la formation |
| 3 | J'ai participé à l'élaboration des plans de formation | | | |
| 4 | Les plans de formation sont issus des orientations stratégiques | Évaluation de l'ATM | Provoquer une réflexion sur les points faibles de la formation | H.2 : L'ATM Mobilis implique les formés dans les processus de préparation des objectifs et des contenus de la formation |
| 5 6 | Les thèmes de formation sont issus des demandes individuelles et des évaluations de la performance | | | |
| 7 | L'entreprise m'a communiqué les objectifs en avance | Évaluation de l'ATM et autoévaluation | | |
| 8 | L'entreprise m'a communiqué le contenu de la formation en avance | | | |

| Réactions et apprentissages | | | | |
|-----------------------------|---|---------------------------------------|--|---|
| 9 | Les objectifs définis pour la formation correspondent à mes besoins | Évaluation de l'ATM et autoévaluation | Provoquer une réflexion sur les points faibles de la formation | H.1 L'ATM Mobilis effectue les préparations nécessaires avant la formation |
| 10 | La formation ma permet d'acquérir de nouvelles compétences | autoévaluation | Amener réfléchir à la nécessité d'une action d'amélioration des actions de formation | H.4 : La formation a permet au personnel de MOBILIS d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances |
| 11 | La documentation remise durant la formation était suffisante | Évaluation pédagogique | | H.1 L'ATM Mobilis effectue les préparations nécessaires avant la formation |
| 12 | J'ai ressentit une amélioration dans ma façon de travailler | autoévaluation | Provoquer une réflexion sur les points faibles de la formation. | H.4 : La formation a permet au personnel de MOBILIS d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances |
| 13 | A mon retour de formation j'ai entretenu des discussions avec ma hiérarchie | Évaluation | | |
| 14 | J'ai pu mettre en pratique les connaissances acquises lors de la formation | Autoévaluation | | |
| 15 | Beaucoup de difficulté m'ont confronté lors de la mise en pratique des nouvelles connaissances | Attitude | | |
| Résultats de la formation | | | | |
| 16 | Les objectifs arrêtes sont atteints | Évaluation de l'ATM | Provoquer une réflexion sur les points faibles de la formation. | H.5 : Les formés d'ATM Mobilis ont une attitude positive par rapport aux résultats généraux de la formation |
| 17 | La formation avait un impact sur : | | | |
| 18 | <ul style="list-style-type: none"> • Ma performance individuelle | | | |
| 19 | <ul style="list-style-type: none"> • Performance de service • Climat de travail | | | |

Tableau n°7 : Formule et règle :

Formule :

La moyenne arithmétique est la somme des valeurs de la variable divisée par le nombre

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i n_i}{\sum n_i}$$

d'individus

L'écart-type : c'est la racine carrée de la variance. $\sigma = \sqrt{V}$ ou $\sigma = V^{\frac{1}{2}}$

$$V = \frac{\sum n_j (x_j - \bar{x})^2}{N}$$

Tableau n°8 : La répartition des calculs

| Pas d'accord | Pas du tos d'accord | neutre | D'accord | Tout a fait d'accord |
|--------------|---------------------|--------|----------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Tableau n°9 : tableau des moyennes (moyennes arithmétiques - écart type)

Le tableau ci-dessous représente les réponses aux questionnaires selon la moyenne arithmétique et l'écart type :

| N° ITEEM | Moyennes Arithmétique | Écart type |
|----------|-----------------------|------------|
| 1 | 4,06 | 1,06 |
| 2 | 3,82 | 1,18 |
| 3 | 3,38 | 1,07 |
| 4 | 3,38 | 0,82 |
| 5 | 3,04 | 1,15 |
| 6 | 3,59 | 1,05 |
| 7 | 3,30 | 1 |
| 8 | 3,09 | 0,9 |
| 9 | 3,46 | 1,12 |
| 10 | 4,09 | 0,75 |
| 11 | 3,85 | 0,78 |
| 12 | 3,83 | 0,93 |
| 13 | 3,46 | 1,11 |
| 14 | 3,80 | 0,8 |
| 15 | 3,35 | 0,98 |
| 16 | 3,88 | 0,76 |
| 17 | 4 | 0 |
| 18 | 3,51 | 0,85 |
| 19 | 3,65 | 1 |

Section 2 : Analyse des données :

D'après les valeurs de la moyenne arithmétique et l'écart type on constate que la dispersion de la population est plutôt hétérogène. De ce fait on peut dire que du tableau il ressort que la formation en générale au niveau de l'ATM est plutôt bonne car les données du tableau démontre que :

- Les collaborateurs ont une attitude plutôt positive sur la méthode qu'utilise entreprise pour préparer ses formations. Ce qui indique que les collaborateurs sont dans leur ensemble « D'accord »
- L'évaluation du processus de préparation de la formation est efficace du point de vu des formés.
- L'évaluation des formés de leur de participation à l'élaboration des plan de formation est moyennement bonne
- Les formés d'ATM Mobilis ont une attitude positive par rapport aux résultats généraux de la formation.
- L'évaluation des moyens pédagogique donnés lord des formations par les formés est plutôt bonne.
- l'attitude des formées concernant les actions de formation est bonne
- Les attitudes des formés sur les préparations nécessaires avant la formation sont plutôt bonnes.
- Les attitudes et l'évaluation des formés de la qualité des nouvelles compétences et connaissances acquises suit a la formation est moyennement bonne.

Mesurer l'impact de la formation du point de vu des employés de l'ATM Mobilis, telle était l'ambition de cette enquête.

En vu de l'analyse du questionnaire nous constatons que la totalité des nos hypothèses sont approuvés et pour assurer la continuité de ce fait nous avons dégagé les points forts et les points faibles suivants :

2.1. Les points forts :

- Une population relativement jeune avec une homogénéité entre les deux sexes en général.
- La totalité du prototype étudié a eu au minimum une formation durant son cursus professionnel au niveau de l'entreprise.
- L'entreprise accorde une grande importance à la formation.
- L'implication des collaborateurs sur le projet formation de l'entreprise a un impact sur leur motivation et permet de les impliquer d'avantage dans leur travail.
- Les plans de formation de l'entreprise sont conçus à partir des demandes individuelles et des orientations stratégiques de l'ATM.
- Les objectifs sont communiqués bien avant le début de la formation.
- L'atteinte des objectifs est arrêtée par l'entreprise.
- L'amélioration de la performance individuelle des employés est remarquée après le retour des formations
- Une remarquable amélioration de la performance de service et le climat de travail due a la formation.
- L'amélioration des compétences n'est pas liée seulement à la formation mais aussi à l'ancienneté.

2.2. Les points faibles :

Parmi les faiblesses que nous avons décelées lors de notre enquête, il ressort :

- Que plusieurs personnes de la population étudiée ont donné une réponse par peur de leur responsable hiérarchique montrent qu'il y a un manque de communication entre l'hierarchie et les employés.
- Que le nombre de session de formation par individu est insuffisant (1 formation tous les 3ans).
- Qu'il y absence d'un système d'évaluation à froid de la formation.

Enfin, selon notre impression générale suite aux échanges informels nous avons constaté que les formés sont plutôt satisfaites des formations proposées par l'entreprise et que le projet de l'évaluation à froid de la formation est bloqué par leur apparente complexité.

Section 3 : Insuffisances Et Suggestions :

Les résultats obtenus de l'enquête que nous avons menée, nous permettent de formuler quelques suggestions qui pourraient faire l'objet de réflexion à l'effet d'apporter un plus en matière de formation de la ressource humaine. Ces suggestions peuvent se présenter comme suit :

- Généraliser le système d'appréciation annuelle pour une meilleure identification des besoins en formation.
- Mettre en place un système d'évaluation pendant et après la formation en vue de connaître l'impact de la formation sur l'entreprise et le personnel.
- Implication davantage du personnel dans le processus de formation (identification des besoins, choix des thèmes...)
- S'assurer de l'utilisation efficace du savoir et savoir faire acquis par le personnel après la formation.
- la mise en place du système d'évaluation intégrant les 04 niveaux d'évaluation (*modèle* de Kirkpatrick,), déjà évoqué dans le chapitre précédent.
- **Investissement dans l'ingénierie de la formation :** Les responsables de la formation devront s'investir plus dans l'ingénierie de la formation qui consiste à faire une analyse complète du travail et à montrer un projet de formation adapté, pour aider à évoluer et à devenir plus performante, mais aussi pour assurer l'atteinte de l'objectif de développement des compétences du salarié.

CONCLUSION

Conclusion

Au terme de notre étude sur la problématique de l'évaluation de la formation et son impact sur la performance de l'entreprise, où nous tentions de confirmer que la formation est une méthode pouvant permettre l'amélioration de la performance individuelle et collective car nous avons remarqué que beaucoup d'organisation investissent dans la formation de leur personnel dans le but d'observer des retombées sur la performance de leurs employés ou sur l'efficacité de leur organisation.

De nos jours, il est plus que primordiale d'investir dans l'amélioration de la gestion de la formation et passer à une autre logique, celle de l'ingénierie de la formation qui consiste à faire une analyse complète du travail et à monter un projet de formation adapté, pour aider l'entreprise à évoluer et à devenir plus performante, mais aussi pour assurer l'atteinte de l'objectif de développement des compétences de l'individu. Dans toute les revues et ouvrages modernes qui traitent la formation, les auteurs déclarent pour que toute action de formation soit adaptée, il faut qu'elle s'améliore sans cesse et qu'elle soit évaluée. Cette évaluation doit être la plus efficace possible afin d'améliorer la performance globale de l'entreprise et d'assurer le retour de l'investissement.

Notre étude menée au niveau de l'ATM Mobilis nous a permis de répondre à notre problématique de recherche: « Comment les processus de formation et ses résultats sont évalués au sein des entreprises ? Et comment sont-ils perçus par les formés ? ». Cette dernière nous a permis de connaître l'avis des formés sur le processus de formation proposée par l'entreprise de confirmer notre hypothèse principale de travail qui stipuler que : Les formés d'ATM MOBILIS ont une attitude positive par rapport aux processus et résultats de la formation au sein de l'entreprise, même chose pour nos 5 autres hypothèses :

- **H1** : L'ATM Mobilis effectue les préparations nécessaires avant la formation
- **H2** : L'ATM Mobilis implique les formés dans les processus de préparation des objectifs et des contenus de la formation
- **H3** : Les formés d'ATM Mobilis participe dans le processus de l'évaluation de la formation
- **H4** : La formation a permet au personnel de MOBILIS d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances.

- **H5** : Les formés d'ATM Mobilis ont une attitude positive par rapport aux résultats généraux de la formation

Pour clôturer notre modeste travail, nous rappelons que ce dernier ouvre le champ à d'autres réflexions à savoir la relation entre l'apprentissage organisationnel employabilité des salariés ou encore l'impact de la formation des formateurs sur la performance individuelles des employés.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

- AFNOR. (1992). *formation professionnelle-terminologie*. X50675.
- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*.
- Albanes. (1978). *La performance de l'entreprise*. Paris: Economica.
- Ardouin. « *Ingénierie de la formation pour l'entreprise, analyser, concevoir, réaliser, évaluer* ». France: édition Dunod,.
- Baird. (1986). *Managing Performance*. John Willey.
- Beech & Leather. (2006). *Workplace violence in the health care sector: A review of staff training and integration of training evaluation models*. *Aggression and Violent Behavior*, 11, 27–43.
- Bouquin. (1986). *Le contrôle de gestion*. Presses Universitaires de France.
- Bourguignon, A. (1996). Définir la performance : une simple question de définition ? (*Performance et Ressources Humaines*). 18-31. Paris (France): Economica,.
- Bourguignon. (2000). « Performance et contrôle de gestion », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, . ECONOMICA.
- Bourguignon. (1995, juillet-août.). « Peut-on définir la performance ? ». (n° 269,) . *Revue Française de Comptabilité*.
- Bourguignon, (1998). *Représentations de la performance*. Nantes.
- Campbell & Kuncel. (2001). *individual and team training (in industrial work and organizational psychology)*. London.
- Campbell. (1998). « *Training Course/ Program Evaluation: Principles and Practices*»,. Volume 22, N°8; Page 323-344.: *Journal of European Industrial Training*.
- Campbell, Dunnette, Lawler & Weick. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York,: McGraw-Hill.
- Capron & Quairel . (2007). « *La responsabilité sociale d'entreprise* ». Éditions La découverte.
- Dhouib. (2006). *Un modèle d'évaluation hiérarchique de la performance des entreprises manufacturières* Laurentian University.
- Dunberry et Péchard . (Février 2007). « *L'évaluation De La Formation Dans L'entreprises : État De La Question Et Perspective*». CIRDEP, Page 4.

- Fernandez. (2013). «*Les nouveaux tableaux de bord des managers : Le projet Business Intelligence clés en main* ». Édition : EYROLLES.
- Gerard. (2003). L'évaluation de l'efficacité d'une formation. *Revue Gestion 2000* , Vol.20, (n°3), 13-33.
- Goldstein. (1974). «*Training program development and evaluation*». Monterey, California; : Brooks-Cole.
- Hamblin. (1974). *Evaluation and control of training*. London: McGraw- Hill.
- Iacono. (2008). «*Gestion des ressources humaines- cinq défis l'avenir* ». Paris: LEXTENSO éditions.
- Kirkpatrick. (1998). *Evaluating Training Programs – the for levels*. san francisco : Berrett- koehler Publishers Inc.
- Kirkpatrick. (1959). *Techniques for Evaluating Training Programs*. Journal of the American Society for Training and Development,.
- Kraiger, Kevin, & Salas. (1993). *Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation*. Journal of Applied Psychology, 78, 311-328.
- Meignant, A. (2009). *Manager la formation*. Paris: 8ème éditions Liaisons.
- Mehaut. (octobre 1989). «*Vers un nouveau rapport de l'entreprise a la formation ?- principales conclusion de la recherche 'production et usage de la formation par et dans l'entreprise* ». Paris, GREE CNRS.
- Ostroff. (1991). «*training Effectiveness Measures and Scoring Schemes: A Comparison*». . Personnel Psychology, Volume 44, N° 2, Page 353-374.
- Parmentier. (2005). «*l'essentiel de la formation*». France: 2ème édition d'Organisation.
- Parmentier, C. (2008). *l'ingénierie de la formation, outils et méthodes* (éd. 2eme édition). France: Eyrolles,édition d'organisation.
- Peretti, J. M., & autres, e. (2000). «*Tous sur la DRH* ». Paris,: Edition d'organisation,.
- Peretti, J.-M. (2007). «*Ressources Hu aines et gestion des personnes* ». Paris, 6ème édition: Vuibert,.
- Phillips. (1997). *Handbook of training evaluation and measurement methods: Third edition*. Waltham: Butterworth-Heinemann.
- Pithon & Riffle. (2007). *L'ingénierie d'une action de formation, de sa conception à son évaluation, de l'usage des outils et des méthodes*. In A. Trognon & M. Bromberg. Paris: Psychologie sociale et ressources humaines

- Pottiez. (2013). *L'évaluation de la formation 'Piloter et maximiser l'efficacité des formations'*. Paris: Dunod.
- Sainsaulieu, R. (1994). *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. Sciences Po (Les Presses de).
- Sekiou et les autres. (2001). « *Gestion des ressources humaines* ». 2eme édition: DE Boeck université
- Soyer Jacques. (1999). *la fonction formation*. Paris: édition d'organisation.
- Strauven. (2006). *Développer un curriculum d'enseignement ou de formation*. Bruxelles: De Boeck.
- Vern, C. (2002). « L'évaluation des compétences ». 39. Paris: Edition Liaisons.
- Warr, Bird, Rackham, (1970). *Evaluation Of Management Training, A Practical Framework With Cases, For Evaluating Training Needs And Results*. Gower Press, West mead, 111.
- Wexley, K. N. (1984). *Personnel Training*. *Annual Review of Psychology*, Vol.35:519-551.

Mémoires et thèses:

- Bohouso, J. L. (2009). institut supérieur de management des entreprises et autres organisations - ISMEO- option gestion des ressources humaines. : mémoire de fin d'études sous le thème « *Enjeux et perspectives de la politique de formation à ELTON COMPANY Sénégal* ».
- BENYOUB Hadj Ahmed mémoire master en management des organisations « *Évaluation des actions de la formation du personnel dans l'entreprise SONATRACH, Cas : Division de la production* » École Nationale Supérieure De Management, Alger 2013, page 38.
- DA, N. (2014). mémoire de fin d'étude du Centre Africain d'Études Supérieures en gestion option MBA- gestion des ressources humaines sous le thème de . *Analyse du système de gestion de la formation professionnelle continue de la société nationale Brkinabé d'hydrocarbures (SONADHY)* .
- KICHOU, D. (2015). Mémoire en vue l'obtention du diplôme de magister en science économique option management des organisations. *L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur les performances de l'entreprise Cas des entreprises algériennes* . Université de Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou département des sciences économiques, Algérie

- Mariem RA HALI et Amal HANCHI, mémoire de master en management intitulé : « Évaluation des effets de la formation entre ambition et pratiques », Institut Supérieur de Gestion Tunis, Tunisie, Juin 200

Sites Et Liens:

- La perspective fonctionnelle –efficacité- efficience :
http://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm
- Site de Philippe CLAUZARD :
http://www.formations.philippeclauzard.com/Quatre_etapes_principales-ingenierieformation.pdf
- Évaluation à chaud : <https://www.dragnsurvey.com/blog/mesurer-la-satisfaction-dune-formation-le-questionnaire-devaluation-a-chaud/>
- Évaluation à froid : <https://www.dragnsurvey.com/blog/questionnaire-evaluation-formation-a-froid/>
- Le site de mémoire online : http://www.memoireonline.com/02/12/5295/m_Management-des-performances-equilibrees2.html
- site de l'ARPT : www.arpt.dz/fr/obs/etude
- site Mobilis : www.mobilis.dz
- Site de Mobilis : www.mobilis.dz/apropos.php
- The Gallup. <http://www.gallup.com>

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|----------------|
| Résumé | i |
| Remerciements | ii |
| Sommaire | iii |
| Liste des tableaux | iv |
| Liste des graphes | v |
| Liste des figures | vi |
| Liste des abréviations | vii |
| Introduction | A - C |
| <u>Chapitre 1 : Cadre théorique de l'étude</u> | 02 - 32 |
| <u>Section 1 : Revue de littérature</u> | <u>02</u> |
| Section 2 : Concepts de l'étude | 04 - 08 |
| 2.1 Qualification et compétence | 04 |
| 2.2 La performance | 06 |
| Section 3 : La formation et son importance pour l'entreprise | 08 - 18 |
| 3.1 Les définitions de la formation | 08 |
| 3.2 Les objectifs et enjeux de la formation | 09 |
| 3.3 Les typologies de la formation dans l'entreprise | 12 |
| 3.4 Les axes de la politique de la formation dans les entreprises | 15 |
| Section 4 : La problématique de l'évaluation de la formation | <u>19 -31</u> |
| 4.1. Définitions de l'évaluation de la formation | <u>19</u> |
| 4.2. Raisons et objectifs d'évaluation de la formation | <u>21</u> |
| 4.3. Les modèles d'évaluation de la formation | <u>23</u> |
| 4.4. Types d'évaluation de la formation | <u>28</u> |
| 4.5. Les difficultés d'évaluation de la formation | <u>30</u> |
| Synthèse | 32 |
| Chapitre II : Méthodologie et contexte de recherche | 34-45 |

| | |
|--|--------------|
| Section 1 : Méthodologie de recherche | 34 - 37 |
| 1.1. Choix du sujet | 34 |
| 1.2. Choix de lieu de l'étude | 35 |
| 1.3. Outils de collecte de données | 35 |
| 1.4. Analyse des données | 36 |
| 1.5. Difficultés rencontrées et limites de l'enquête | 37 |
| Section 2 : Contexte de recherche | 37- 44 |
| 2.1. Historique et présentation de l'ATM Mobilis | 37 |
| 2.2. La formation au sein de l'ATM MOBILIS | 41 |
| 2.3. Méthodes d'évaluation de la formation à MOBILIS | 44 |
| Chapitre III : présentation et discussions des résultats | 46-55 |
| Section 1 : Dispositif d'enquête et collecte des données auprès des employés | 46 - 47 |
| 1.1. Population objectif de l'étude | 47 |
| 1.2. Exploitation des données | 47 |
| Section 2 : Analyse des données : | 52-53 |
| 2.1 Les points forts | 53 |
| 2.2. Les points faibles | 53 |
| Section 3 : Insuffisances Et Suggestions : | 55 |
| Conclusion | 57 |
| Bibliographie | a-d |
| Table des matières | 65 - 66 |
| Annexes | 68 - 74 |

ANNEXE

ANNEXE 01 :
LE QUESTIONNAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique
École Nationale Supérieure de Management
ENSM – Koléa

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention d'un Master en Management-option : Management des ressources humaines, à École Nationale Supérieure de Management Koléa ; ayant pour thème : « **L'évaluation de l'impact de la formation sur la performance de l'ATM Mobilis** », nous vous prions de bien vouloir nous renseigner via le présent questionnaire.

Par ailleurs, ce questionnaire est anonyme, nous vous assurerons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

Étudiante :

Melouk Nadjet
École Nationale Supérieure
De Management (ENSM)
Koléa – Tipaza

Superviseur

Dr. Abdelmalik Mezhouda
ENSM

Informations générales :

1. Sexe :

Homme

Femme

2. Age :

Moins de 25 ans

Entre 25 et 40 ans

Plus de 40 ans

3. Niveau hiérarchique :

Cadre supérieur

Cadre de maîtrise

Exécution

Autre

4. Expérience professionnelle est :

Moins de 3ans

Entre 3et 5ans

Entre 5 et 10 ans

Plus de 10 ans

5. Nombre de session de formation

Une session

Deux sessions

Trois sessions et plus

Expression du questionnaire

| Expressions | | Pas d'accord | Plutôt pas d'accord | Neutre | D'accord | Tout à fait D'accord |
|------------------------------------|--|--------------|---------------------|--------|----------|----------------------|
| Avant la formation | | | | | | |
| 7 | J'ai reçu suffisamment d'informations sur le projet de formation | | | | | |
| 8 | J'ai la possibilité de donner mon avis sur le projet formation | | | | | |
| 9 | Je participe à l'élaboration du plan de formation dans l'entreprise | | | | | |
| 10 | Les plans de formation de l'entreprise sont conçus à partir de ses orientations stratégiques | | | | | |
| 11 | Les thèmes de formation de l'entreprise se font en réponse aux demandes individuelles | | | | | |
| 12 | Les thèmes de formation de l'entreprise émanent des résultats de l'évaluation de la performance | | | | | |
| 13 | L'entreprise m'a communiqué les objectifs de la formation en avance | | | | | |
| 14 | L'entreprise m'a communiqué le contenu de la formation en avance | | | | | |
| Réactions et Apprentissages | | | | | | |
| 15 | Les objectifs définis pour la formation correspondent à mes besoins | | | | | |
| 16 | La formation m'a permis d'acquérir de nouvelles compétences | | | | | |
| 17 | La documentation remise durant la formation était suffisante | | | | | |
| 18 | J'ai ressenti une amélioration dans ma façon de travailler dès mon retour de formation | | | | | |
| 19 | A mon retour de la formation j'ai entretenu des discussions avec ma hiérarchie à propos de la mise en application des connaissances acquises de la formation | | | | | |
| 20 | J'ai pu mettre en pratique les connaissances acquises lors de la formation | | | | | |
| 21 | Beaucoup de difficultés m'ont confronté lors de la mise en application des nouvelles connaissances acquises | | | | | |
| Résultats de la formation | | | | | | |
| 22 | Les objectifs arrêtés à la formation sont atteints | | | | | |
| 23 | La formation avait un impact positif sur ma performance individuelle | | | | | |
| 24 | La formation avait un impact positif sur la performance du service | | | | | |
| 25 | La formation avait un impact positif sur le climat de travail au sein du service | | | | | |

ANNEXE 02 :
GUIDE D'ENTRETIEN

GUIDE D'ENTRETIEN
DISTRIBUÉ AU DIRECTEUR DE
LA DIRECTION DE LA FORMATION
DE L'ATM MOBILIS
Monsieur Ghezali

1. Quels sont les types de formation proposés par l'ATM Mobilis ?
2. Mobilis, dispose-t-elle d'une politique de formation formalisée ? est-elle diffusée à l'ensemble du personnel ?
3. Comment les besoins en formation sont déterminés à l'ATM Mobilis ?
4. Comment les actions de formation sont-elles réalisées ?
5. Quelles formes d'évaluations de la formation utilisez-vous pour évaluer vos formations ?
6. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez pour évaluer la formation en générale ?
7. Comment le budget de la formation est arrêté et consommé
8. Quel est l'impact d'évaluation sur :
 - La productivité
 - Le rendement
 - La qualité
 - Chiffre d'affaire

