

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM.ALGER**

**MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**THEME :**

**Impact du système d'évaluation sur  
la qualité de la formation  
ETUDE DE CAS : ALGERIE TELECOM**

***Présenté par :***  
Brahim DADDI HAMMOU

***Encadré par :***  
Pr. Nacer DADDI ADDOUN

**Septembre 2014  
(2<sup>ème</sup> PROMOTION)**

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

*Descartes*

## Remerciement

*Loin d'être une tradition d'adresser des remerciements dans tout travail de recherche, aux personnes qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation, il s'agit pour moi là, d'un devoir spontané de reconnaissance et de gratitude , envers toutes les personnes sans lesquelles mon travail n'aurait pas pu voir le jour, envers toutes les personnes qui, à leur manières et à des degrés différents, m'ont aidé, conseillé et boosté à réaliser ce travail et qui ont fait progresser ma réflexion pour l'accomplir.*

*Je remercie en premier lieu le seigneur **Dieu**, le tout puissant pour ses nombreuses inspirations.*

*Ma sincère gratitude à **M. DADDI ADDOUN Nacer**, mon encadreur pour ces encouragements et surtout sa confiance.*

*Je remercie également le personnel de la Direction de la Formation de l'entreprise Algérie Télécom pour leur accueil et leur aide durant mon stage pratique, notamment ma promotrice : **Mme DERRAS Chahira**, pour son aide précieuse. **Melle MAMI Samia** pour sa collaboration et disposition tout au long de ce travail. **M.IRZOUNI Kamel** pour ses informations et sa disponibilité.*

*Je tiens également à remercier **nos enseignants de l'ENSM** pour leur contribution dans la réussite de notre formation.*

*Mes profonds remerciements à mon **père** pour son soutien et patience durant toutes ces années d'études, ma **mère**, mes **frères**, ma **sœur** et tous les membres de ma famille pour leur aide et soutien permanent pendant toute ma formation*

*Merci à toutes et à tous.*

## Liste des figures

N°	Titre de la Figure	Page
01	Niveaux de localisation d'Algérie Télécom	10
02	Organigramme de la Direction de la Formation	12
03	Les quatre finalités de la formation	14
05	Les objectifs de la formation à court et à long terme	18
06	Les étapes essentielles du processus de formation	25
07	Répartition des répondants par âge	49
08	Répartition des répondants par sexe	50
09	Répartition des répondants par niveau d'instruction	50
10	Répartition des répondants selon l'ancienneté	51
11	Répartition des répondants selon la catégorie socioprofessionnelle	51
12	Perception de la formation par le personnel interrogé	52
13	l'importance accordée à la formation à Algérie Télécom	53
14	Degré de satisfaction vis-à-vis la politique de formation à AT	53
15	Amélioration des programmes de formation à AT	54
16	Critères d'envoi en formation	54
17	Cohérence de formation avec les besoin individuels en formation	55
18	Participation des formés à la détermination des objectifs de la formation	55
19	Apport de la formation à l'individu et à l'entreprise	56
20	Existence du système d'évaluation de la formation à AT	57
21	L'importance accordée par l'entreprise à l'évaluation de la formation	57
22	Nécessité de l'évaluation de la formation	58
23	Connaissance des 4 niveaux d'évaluation de la formation	58
24	Application de l'évaluation à chaud au sein d'Algérie Télécom	59

25	Efficacité de la fiche d'évaluation pour mesurer la réaction des formés	59
26	Culture de répondre à l'ensemble des questions de la fiche d'évaluation	60
27	L'évaluation à froid de la formation	61
28	Suivi de la hiérarchie dans la mise en pratique des acquis de la formation	61
29	Responsabilité de l'évaluation à froid	62
30	Utilisation de l'outil technologique dans la démarche d'évaluation	63
31	La relation entre le système d'évaluation et l'efficacité de la formation	63

## **Liste des Tableaux**

<b>N°</b>	<b>Titre du Tableau</b>	<b>Page</b>
01	Fiche signalétique de l'entreprise Algérie Télécom	07
02	Effectifs d'Algérie Télécom	11
03	Evolution de la formation à AT 2011-2013 (activité avale)	15
04	Les trois finalités de la politique de formation selon : MEIGANT Alain	16
05	les 4 niveaux d'évaluation de la formation selon le Modèle de KIRKPATRICK	35
06	suivi de la hiérarchie en fonction du niveau de communication interne.	62

## Liste des abréviations

**AT** : Algérie Télécom

**GRH**: Gestion des Ressources Humaines

**OF**: Organisme de formation

**MRH**: Management des Ressources Humaines

**SPA** : Société Par Action

**EPE** : Entreprise Publique Economique

**DRT** : Délégations Régionale de Télécom

**UPT** : unités opérationnelles de Télécom

**ATS** : Algérie Télécom Satellite

**DOT** : Direction Opérationnelle des Télécommunication

**ACTEL** : Agence Commerciale des Télécommunications

**DPT** : Département

**ISGP** : Institut Supérieur de Gestion et de Planification

**IAHEF** : Institut Algérien des Hautes Etudes Financières

**INPED** : Institut National de la Productivité Et du Développement industriel

**INPTIC** : Institut National de la Poste et de la Technologie de l'Information et de la Communication

**ESAA** : Ecole Supérieure Algériens des Affaires

## **SOMMAIRE :**

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>2</b>
<b>CHAPITRE 1 : La formation au sein d'Algérie Télécom.....</b>	<b>6</b>
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil : Algérie Télécom.....	6
Section 2 : Les grands axes de la politique de formation à Algérie Télécom.....	13
<b>Chapitre 2 : Evaluation de la formation à Algérie Télécom.....</b>	<b>28</b>
Section 1 : Qu'est-ce que l'évaluation de la formation ?.....	28
Section 2 : La démarche d'évaluation adoptée par l'Algérie Télécom.....	37
<b>Chapitre 3 : Efficacité du système d'évaluation et son impact sur la qualité de la formation à Algérie Télécom .....</b>	<b>46</b>
Section 1 : Présentation de l'enquête et interprétation des résultats.....	46
Section 2 : Analyse des résultats : insuffisance et suggestions .....	64
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>76</b>
<b>ANNEXE .....</b>	<b>78</b>

## Résumé

Définie comme investissement, la formation doit apporter des preuves tangibles à sa rentabilité et aux résultats qu'elle permet. Se pose alors la question de son évaluation en termes de coût mais aussi en termes d'efficacité et d'impact sur l'individu et sur l'entreprise.

A cet égard, l'évaluation s'est vue gagner de l'importance comme moyen pour légitimer les actions de formation et apprécier son efficacité. Elle est devenue, pour toute entreprise qui tente à investir en formation, porteuse de sens dans la mesure où elle va servir d'aide à la prise de décision et à l'adoption des mesures de correction.

Afin d'améliorer l'efficacité des actions de formation, l'entreprise doit se doter d'un système d'évaluation de la formation basé sur les besoins de l'entreprise à travers la formation, une évaluation selon les objectifs et les attentes. Cette évaluation peut toucher plusieurs aspects à savoir : la satisfaction du personnel, l'apprentissage, le transfert des acquis, la valeur ajoutée et le retour sur investissement en formation.

**Mots clés :** Formation- Efficacité- Système d'évaluation de la formation- objectifs- besoins de formation.

### Abstract:

Defined as investment, training must provide tangible evidence to profitability and the results it brings. This raises the question of its evaluation in terms of cost but also in terms of effectiveness and impact on the individual and the company.

In this regard, the evaluation is seen gaining in importance as a means to legitimize the training and assess its effectiveness. It became, for a firm trying to invest in training, meaningful insofar as it will serve as an aid to decision-making and the adoption of corrective measures.

To improve the effectiveness of the training, the company must develop a training evaluation based on business needs through training system, an assessment of the objectives and expectations. This assessment can affect several aspects including: employee satisfaction, learning, transfer of learning, value added and return on training investment.

**Keywords:** Training-Effectiveness -evaluation of the training system- objectives-training needs.

### ملخص:

باعتبار التكوين إستثمارا للمؤسسة فإنه يتوجب عليه أن يحقق نتائج تثبت مدى مردوديته، ومن هذا المنطلق تطرح مسألة تقويم عملية التكوين ليس فقط من حيث تكلفته وإنما مدى فعاليته وتأثيره على الفرد والمؤسسة. وعلى هذا الإعتبار إكتسبت عملية تقويم مخرجات التكوين أهميتها كوسيلة لتبرير برامج التكوين وتثمين فعاليتها. فلقد أصبح التقييم بالنسبة لكل مؤسسة تسعى للإستثمار في برامج التكوين والتدريب مرحلة تخدم عملية إتخاذ القرار وتبني الإجراءات التصحيحية.

وبهدف تحسين فعالية برامج التكوين في المؤسسة ، ينبغي على المؤسسة أن تتوفر على نظام تقييم برامج التدريب، والذي يعتمد على حاجيات المؤسسة المنتظرة من خلال عملية التدريب " تقييم يكون بناء على الأهداف والحاجيات "

تشمل عملية التقويم عدة مستويات أهمها: مدى رضا المستخدمين، الرصيد المعرفي المكتسب ، تحويل المكتسبات المعرفية إلى سلوكيات ، القيمة المضافة من التكوين. وكذا عوائد الاستثمار المتحصل عليها من التكوين. **الكلمات المفتاحية:** التكوين- فعالية- نظام تقييم عملية التكوين- أهداف - حاجيات التكوين.

# **INTRODUCTION GENERALE**

A l'ère de l'économie de la connaissance et de l'intelligence, le capital humain représente une source fondamentale de création de valeur et de richesse.

Il constitue de ce fait un levier stratégique au service de la compétitivité des entreprises dans un environnement concurrentiel et à forte tendance vers la mondialisation.

Dans un contexte d'économie de marché, le souci de l'entreprise, notamment algérienne, va au-delà de la production (quantifiée), elle a désormais besoin d'améliorer la qualité de ses produits pour concurrencer les autres entreprises sur le marché. C'est pourquoi l'investissement n'est pas seulement dans les moyens techniques de production (machines, procédés) mais aussi dans une main d'œuvre plus qualifiée.

Cette qualification ne peut être obtenue qu'à travers la formation, qui représente donc un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir aux travailleurs les qualifications et les compétences nécessaires.

L'évaluation de l'efficacité des actions de formation est aujourd'hui plus que jamais d'une évidente nécessité. Afin de vérifier l'atteinte des objectifs de la formation, un système d'évaluation des actions de formation doit être mis en place. Ce système permet principalement d'apprécier la portée, et les retombées de ces actions, ainsi que les acquis réalisés. Cette évaluation sert également d'aide à la prise de décision en matière de gestion des ressources humaines et contribue à l'amélioration de la conception et de la mise en œuvre des actions futures. C'est également un moyen de responsabiliser tous les acteurs concernés dans un contexte approprié. Ainsi, l'évaluation de la formation du personnel de l'entreprise permet l'amélioration des résultats estimés de cette opération.

Notre étude s'articule autour du système d'évaluation de la formation et plus précisément :

### **«L'impact du système d'évaluation sur la qualité de la formation au sein d'Algérie Télécom ».**

Ce thème a été choisi pour les raisons suivantes :

- Le succès des entreprises est fortement lié à leur potentiel humain.
- L'importance de la formation et sa nécessité pour les entreprises.
- Le rôle de l'évaluation dans l'amélioration de l'efficacité de la formation.
- Désir personnel pour le sujet de la formation, et le désir de consolider mon mémoire de licence dans lequel j'ai abordé le thème de la gestion des connaissances et son rôle dans le développement des compétences.
- L'exploitation des connaissances acquises à l'issue de ce travail de recherche dans notre activité au sein de l'association **EL THURAYA** qui a pour mission d'assurer la formation et l'encadrement des jeunes.

Nous avons choisi de réaliser notre étude au sein de l'entreprise Algérie Télécom pour les motifs suivants :

- Son ancienneté dans le marché national, relativement à ses concurrents.
- Le volume important de son personnel.
- La sensibilité de son domaine d'activité caractérisé par une permanente évolution.
- Tous ces facteurs impliquent l'existence d'un programme de formation important, où l'évaluation de ces actions devient indispensable.

À travers notre recherche, nous allons essayer d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

### **Dans quelle mesure le système d'évaluation permet d'améliorer la qualité de la formation au sein de l'entreprise Algérie Télécom ?**

Cette problématique est justifiée, dans le contexte Algérien par le fait que la société a connu de profondes mutations liées à la libéralisation de l'économie, l'ouverture sur l'extérieur et l'évolution des progrès technologiques. Cette nouvelle conjoncture, a poussé l'Algérie à opter pour un programme de mise à niveau visant l'amélioration de la compétitivité des entreprises Algériennes notamment par le développement des ressources humaines.

Aussi, cette question est intéressante pour Algérie Télécom, qui vise à optimiser ses investissements en matière de formation par la mise en place d'une démarche d'évaluation porteuse de sens dans la mesure où elle va servir d'aide à la prise de décision et à l'adoption des mesures de correction.

Pour mieux répondre à cette problématique, il est utile de répondre aux questions suivantes :

- Quelle importance accorde l'entreprise Algérie Télécom à la formation de son personnel ?
- Quelles sont les méthodes d'évaluation de la formation adoptées par l'entreprise Algérie télécom ?
- Comment Algérie Télécom procède-t-elle à l'amélioration de la qualité de sa formation, par rapport aux résultats des évaluations précédentes?

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basé sur les hypothèses suivantes :

- L'entreprise Algérie Télécom dispose d'un programme de formation très important réalisé selon un processus bien déterminé.
- l'entreprise Algérie Télécom dispose d'un système efficace d'évaluation de la formation.
- L'évaluation de la formation à Algérie Télécom a un impact positif sur l'efficacité de ses programmes de formation.

Pour répondre à notre problématique, nous nous sommes appuyés sur la démarche méthodologique suivante :

- Une recherche documentaire a été la première opération (la collecte, l'exploitation et l'analyse des documents théoriques) ; par la suite nous avons consulté et exploité des documents propres à l'entreprise Algérie Télécom.

- Les entretiens avec le personnel et les cadres d'Algérie Télécom sur des questions liées à la formation et à son évaluation au sein de cette dernière.

- Une enquête sur le terrain a été plus qu'indispensable, nous avons confectionné un questionnaire destiné à un échantillon de personnel de la Direction des Ressources Humaines et de la Formation

Pour présenter notre travail nous avons adopté une méthode qui exclut la séparation entre la partie théorique et la partie empirique, cela veut dire que les deux aspects (théorique et pratique) seront présentés dans ce document d'une manière imbriquée.

C'est pourquoi nous avons structuré notre travail de la manière suivante :

**Le premier chapitre** s'articule autour de deux sections: la première est réservée à la présentation de l'organisme d'accueil : Algérie Télécom, ainsi que notre champ d'étude : la Direction de la Formation. Dans la seconde section nous avons procédé à présenter les grands axes de la politique de formation au sein d'Algérie Télécom.

**Le deuxième chapitre** portera sur l'essentiel de notre étude, la première section présente des concepts et des éléments du cadre théorique de l'évaluation de la formation. Dans la seconde nous mettons en lumière les méthodes d'évaluation adoptées par l'entreprise Algérie Télécom.

Dans **le troisième chapitre** nous présentons les résultats de notre enquête qui va nous permettre de découvrir l'impact du système d'évaluation sur l'efficacité des actions de formation au sein de l'entreprise Algérie Télécom.

**CHAPITRE I**  
**LA FORMATION AU SEIN DE**  
**L'ENTREPRISE**  
**ALGERIE TELECOM**

Mener la formation c'est réunir les conditions pour s'assurer que les actions servent effectivement à améliorer le potentiel humain et la performance globale de l'organisation. Il devient alors nécessaire pour les services des ressources humaines d'évaluer les besoins, choisir les méthodes de formation adéquates, établir un budget et un programme, évaluer les résultats des programmes réalisés à court, moyen et long terme.

Ce premier chapitre est consacré à la formation au sein de l'entreprise Algérie Télécom. Nous présentons dans la première section l'organisme d'accueil « ALGERIE TELECOM » et la Direction où nous avons effectué notre stage pratique « La Direction de la Formation ».

Dans la seconde section nous allons donner un aperçu sur les grands axes de la politique de formation au sein de l'entreprise Algérie Télécom.

## **Section 1 : Présentation de l'entreprise Algérie Télécom et de la Direction de la Formation**

Pour cette première section, il nous a semblé pertinent de le consacrer, tout d'abord, à la présentation de l'organisme d'accueil, Algérie Télécom, puis à celle de notre champ d'études qui est la « Direction de la Formation ».

### **1. Création de l'entreprise<sup>1</sup>**

Afin de relever les défis du 21ème siècle et de diriger l'Algérie vers une société de l'information, le gouvernement Algérien a opté pour une réforme du secteur des Postes et des Télécommunications.

La stratégie élaborée et adoptée par ce dernier, en juin 2000, visait à rattraper le retard important qu'accuse le pays en matière de services de télécommunications. Ainsi, l'administration des Postes et Télécommunications a été réorganisée, dans le cadre de la réforme du Secteur, conformément à la Loi 2000-03 du 05 Août 2000 fixant les règles générales relatives à la Poste et aux Télécommunications.

Cette Loi a permis un transfert des activités de la Poste et des Télécommunications, exercées précédemment par le Ministère de tutelle, à deux opérateurs : Algérie Poste et Algérie Télécom.

C'est ainsi que fut créée une société par action (SPA) à capitaux publics de droit privé, Algérie Télécom, pour l'exploitation du service public des télécommunications.

Algérie Télécom est une entreprise publique économique (EPE), détenue par l'Etat, opérant sur le marché des réseaux et service de télécommunication. Entrée officiellement en activité en 1<sup>er</sup> janvier 2003, elle s'engage dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec trois objectifs principaux : la rentabilité,

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise Algérie Télécom.

l'efficacité et la qualité de service. Aujourd'hui, Algérie Télécom est leader sur le marché Algérien des télécommunications.

## 2. Fiche signalétique de l'entreprise Algérie Télécom

**Tableau N°1 : Fiche signalétique d'Algérie Télécom**

Nom de l'entreprise	ALGERIE TELECOM
Logo	
Domain d'activité	Télécommunications
Forme juridique	SPA (société par actions)
Date de création	05 Août 2000
Entrée officielle en activité	1 <sup>er</sup> Janvier 2003
N° du registre de commerce	02B 0018083 du 11 mai 2002
Siège social	Route Nationale N° 5, Cinq maisons Mohammedia
Capital social	50.000.000.000 DA
Effectif	21 344 salariés (31 décembre 2012)
Téléphone	021 82 38 38
Fax	021 82 38 39
Site internet	<a href="http://www.algeriatelecom.dz">www.algeriatelecom.dz</a>
E-mail	<a href="mailto:contact@algeriatelecom.dz">contact@algeriatelecom.dz</a>

**SOURCE** : élaboré par nous même sur la base des documents de l'entreprise AT.

## 3. Domaines d'activité<sup>1</sup>

La société Algérie Télécom est l'acteur majeur des télécommunications en Algérie au niveau de cinq domaines d'activités :

- **La téléphonie fixe** : elle constitue l'activité principale et pour laquelle Algérie Télécom est actuellement en position de monopole. Avec deux millions de lignes en service et un réseau WLL en pleine expansion.
- **La téléphonie mobile** : qui détient 13% de la part nationale au travers de la filiale MOBILIS.
- **L'accès internet** : au travers de DJAWEB, FAWRI ADSL, EASY ADSL.
- **Le réseau satellitaire** : services de télécommunications s'appuyant sur **VAST**, **INMARSAT** et le réseau **THURAYA**.
- **La transmission de données par paquet** : une activité de réseaux de données pour les entreprises.

<sup>1</sup> <http://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=presentation> (consulté le 12 Juillet 2014 à 11 :23)

#### **4. Vision, missions et objectifs d'Algérie Télécom<sup>1</sup>**

Algérie Télécom est un segment primordial dans le développement socio économique du pays à travers la fourniture des services de télécommunications. Pour ce faire, l'entreprise s'est fixé une série de missions et d'objectifs.

##### **4.1 Vision**

La vision représente une description d'un état futur et désirable de l'entreprise et de son environnement. La vision d'Algérie Télécom est d'être l'opérateur incontournable dans le domaine des prestations de services de télécommunications en Algérie, tout en ayant le souci de préserver et de développer sa dimension internationale et participer à la promotion des technologies de l'information et de la communication (TIC) en Algérie.

##### **4.2 Mission**

Chaque organisation existe pour produire quelque chose dans son large environnement. C'est ce qu'on appelle sa mission, son objectif primaire ou ultime. C'est aussi sa finalité. Faire du profit est l'une des principales finalités des entreprises (Mission). Mais toutefois, il ne faut pas oublier que d'autres finalités sont aussi possibles, Algérie Télécom a comme mission de :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de message écrit, de données numériques, d'informations audiovisuelles.
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics, privés de télécommunications.
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous opérateurs des réseaux.

##### **4.3 Objectifs**

Les objectifs sont définis comme des résultats, généralement chiffrés, que l'on se fixe d'atteindre dans un certain délai. Ainsi, les buts sont compris ici, comme des objectifs subsidiaires dont la réalisation conditionne l'atteinte des objectifs fondamentaux de l'entreprise<sup>2</sup>.

Algérie Télécom est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales.
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications.
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

#### **5. Organisation d'Algérie Télécom**

---

<sup>1</sup> <http://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=presentation> (consulté le 12 Juillet 2014 à 11 :45)

<sup>2</sup> Isumo EKEMBE, mémoire de licence gestion financière intitulé « l'entreprise : sa mission ses objectifs et bus, ses politiques, ses stratégies et ses tactiques, université de Kinshasa, 2010.

Algérie Télécom s'est positionnée comme acteur principal dans la mise en œuvre de programmes de développement de la société de l'information en Algérie.

Compte tenu des besoins de sa clientèle dans les différents segments des services des télécommunications, AT a arrêté une organisation jugée adéquate pour l'atteinte de ses objectifs.

Algérie Télécom est organisée en trois niveaux :

- **Central** : représente la direction générale ;
- **Régionale** : les délégations régionale de Télécom « DRT » ;
- **Wilaya** : les unités opérationnelles de Télécom « UPT ».

A ces structures s'ajoutent quatre filiales :

**Algérie Télécom mobile (Mobilis)** : En Août 2003, l'activité mobile d'Algérie Télécom a été filialisée et Mobilis fut créée sous forme de société par action au capital social de 100.000.000 DA. Elle est spécialisée dans le domaine de la téléphonie mobile.

**Algérie Télécom satellite (RevSat)** : En juillet 2004, Algérie Télécom a lancé une nouvelle structure dénommée ALGERIE TELECOM SATELLITE (ATS) ayant un statut de Direction Générale et qui a été filialisée, deux années plus tard, en Juillet 2006. C'est ainsi que RevSat fut créée sous forme de société par actions au capital social de 100.000.000 DA. Cette filiale est spécialisée dans le domaine des télécommunications spatiales.

**Algérie Télécom Wireless Broadband (ATB)**: Cette filiale, société par action, qui a été récemment créée (mi-janvier 2013), est dotée d'un capital social de 100.000 DA et est implantée au Cyberparc de Sidi Abdellah à Alger. Elle a été fondée dans le but de combler le retard accumulé en matière de haut débit.

**Algérie Télécom Infrastructures Passives (ATIP)** : Cette filiale a également été récemment créée (mi-janvier 2013). Elle a pour objet la réalisation, l'installation et la maintenance des infrastructures passives de télécommunications et d'énergie.

## 6. Organigramme d'Algérie Télécom <sup>1</sup>

Afin de mieux connaître l'organisation d'Algérie Télécom, il convient de présenter toutes les structures opérationnelles à travers son organigramme :

Cette organisation prétend une définition claire des missions et des responsabilités en vue d'aboutir à une obligation de résultats des individus et des groupes.

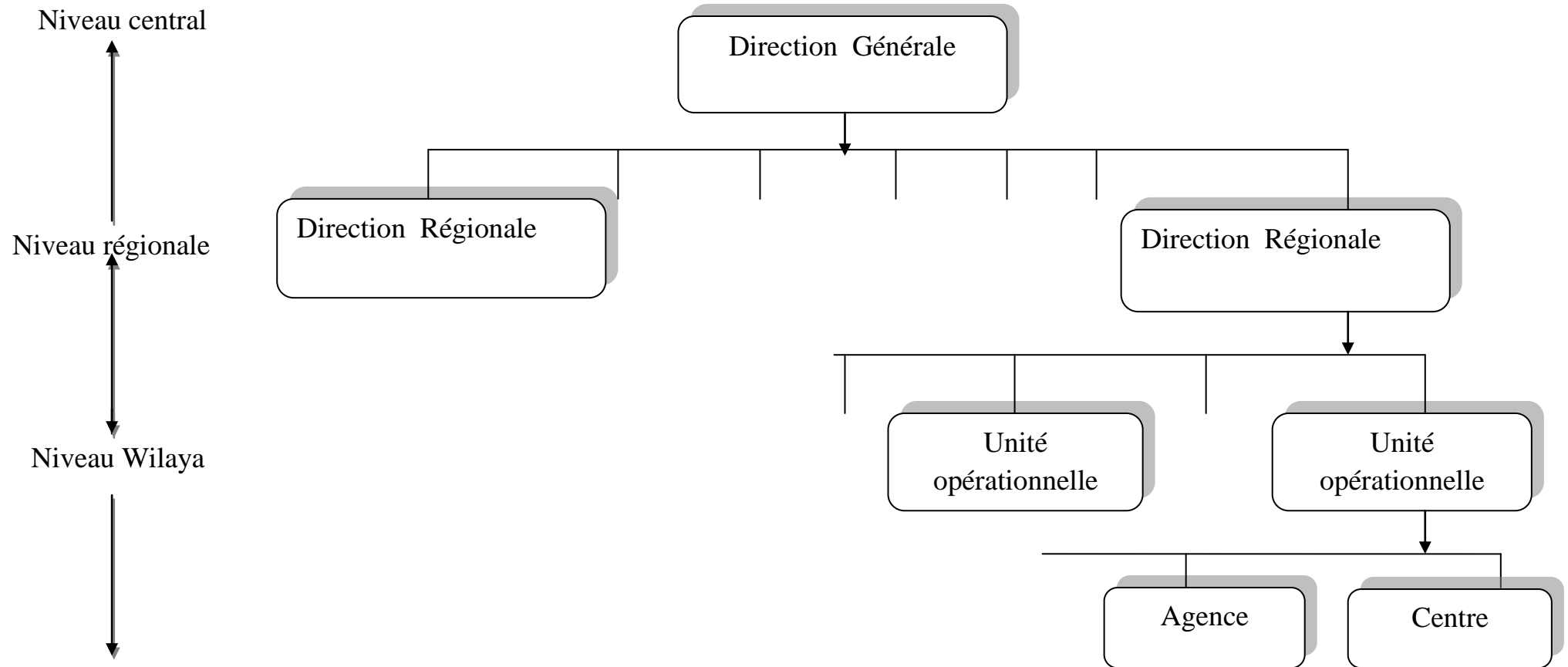
La mise en pace des Directions Opérationnelles de Télécommunication (DOT) tendra vers une autonomie et une responsabilisation accrue et des résultats impactant les revenus des acteurs et la structuration.

La structuration des DTT permettra de veiller sur la régularité, la normalisation de l'activité et des ouvrages des DOT. Quand à structuration des ACTEL /CPT tendra vers une présence effective des compétences auprès de la clientèle et des infrastructures assurant une meilleure réactivité et favorisant l'initiative et l'innovation.

---

<sup>1</sup> L'organigramme de l'entreprise joint en annexe n°1.

**Figure N° : 1 Niveaux de localisation d'Algérie Télécom.**



**Source :** Mr LAFI , système de gestion par objectifs au sein d'AT, projet de fin d'étude EMBA à l'ESAA, juin 2012, p 24

## 7. Effectifs d'Algérie Télécom

**Tableau N°2 : L'effectifs général d'Algérie Télécom est de l'ordre de 21 357 employés ( 2013) réparti comme suit :**

<b>Catégories</b>	<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>	<b>Total</b>
<b>Cadre supérieur</b>	406	82	<b>488</b>
<b>Cadre</b>	3325	2063	<b>5388</b>
<b>Maitrise</b>	3147	1028	<b>4175</b>
<b>Exécution</b>	8812	2494	<b>11 306</b>
<b>Total</b>	<b>15 690</b>	<b>5227</b>	<b>21 357</b>

**Source :** Division des Ressources Humaines et de la Formation

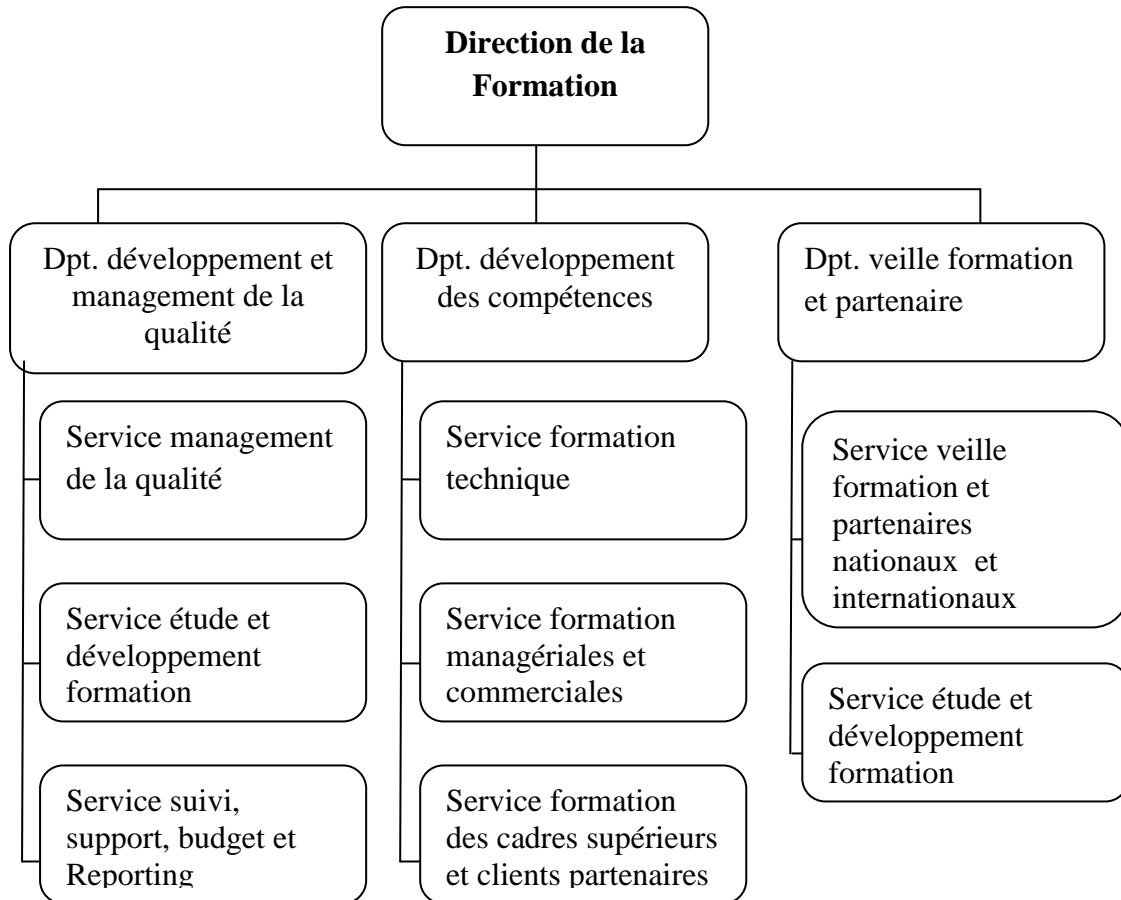
## 8. Présentation de la Direction de la Formation

La Direction de la Formation a été créée en Août 2012. Avant sa création, la formation était gérée par une sous-direction. Ce changement montre toute l'importance qu'Algérie Télécom accorde à la formation.

La Direction de la Formation est rattachée hiérarchiquement à « la Division Ressources Humaines et de la Formation.

Il est à noter que la Direction de la Formation en Août 2014 compte 18 employés et 52 chefs de service formation au niveau des DOT attaché hiérarchiquement à la Direction de la Formation, elle est organisée en trois départements selon l'organigramme suivant :

**Figure N° 2 : Organigramme de la Direction de la Formation.**



**SOURCE :** Direction de la Formation, Mai 2014.

### **9. Missions de la Direction de la Formation**

La Direction de la Formation est chargée de la gestion administrative de la formation, dans le but de satisfaire les besoins en ressources humaines qualifiée dans les diverses structures. Pour ce faire, elle doit remplir les missions suivantes :

- Animer une relation, avec les autres structures d'Algérie Télécom, une réflexion globale sur les voies et les moyens à mettre en œuvre pour assurer la cohérence et la rationalisation des moyens de formation du personnel.
- Suivre, animer, coordonner et assurer la réalisation des programmes de formation.
- Mettre en œuvre et exécuter les dispositions et les réglementations en matière de formation.
- Réaliser l'évaluation des actions de formation.
- Etablir périodiquement les bilans et synthèse des activités dont elle a la charge.

Nous avons constaté d'après cette section que l'entreprise Algérie Télécom possède un effectif important dépassant 21000 employés et une présence au niveau de 52 DOT sur le territoire national, ce qui impose la nécessité de dispenser des programmes de formation qui répondent aux besoins de ce personnel.

## **Section 2 : les grands axes de la politique de formation à Algérie Télécom**

Afin de pouvoir recueillir le maximum d'informations et d'avoir une bonne vision sur la politique de formation au sein d'Algérie Télécom, nous avons jugé utile de mener une démarche qualitative permettant d'entrer en contact direct avec les intervenant dans le processus de formation.

Pour cela nous avons mené plusieurs entretiens individuels semi-directifs avec les responsables de la Direction de la Formation au sein de l'entreprise Algérie Télécom.

Toutes les informations citées dans cette section sont les fruits de ces entretiens.

### **1. Définitions de la formation**

Pour mieux comprendre ce qu'est la formation, il est utile de présenter parmi les définitions que présentent des auteurs en management, les deux suivantes car elles englobent l'ensemble des aspects relatifs à la formation :

#### Définition 1 :

« C'est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation »<sup>1</sup>

#### Définition 2 :

« La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures»<sup>2</sup>.

De ces définitions, on peut conclure que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et de techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage du savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements. Elle est considérée comme <sup>3</sup>:

- un facteur d'efficacité, car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait, maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures.
- un facteur de motivation des salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu ; elle leur permet de conserver leur emploi et de leur assurer une progression dans leur parcours professionnel.
- Un moyen de développement économique, de progrès social et de lutte contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

---

<sup>1</sup> VATIER Raymond, département de l'entreprise et promotion des R.M, Entreprise Moderne, Paris, 1960, P 90.

<sup>2</sup>SEKIOU, (Lakhdar) et autres : Gestion des ressources humaines , édition Debock, Bruxelles, 2001, p.293.

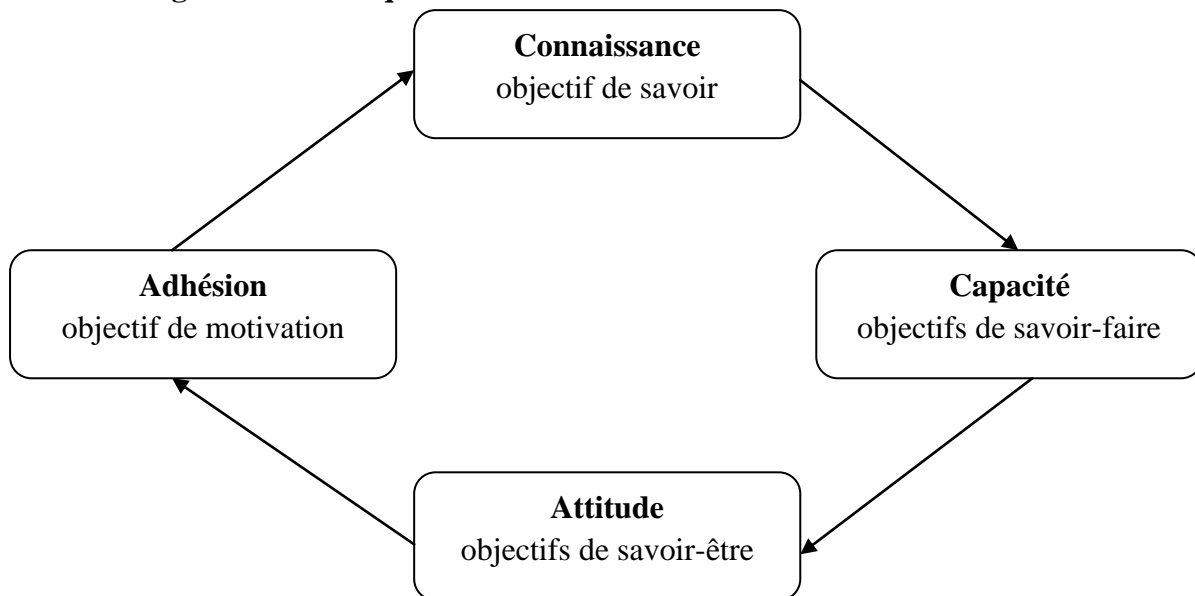
<sup>3</sup> PERETTI, (Jean-Marie) : Ressources Humaines, édition Vuibert, 8<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003, p.393.

Une personne formée est apte à accomplir une tâche, la perfectionner ou la maintenir. L'entreprise doit investir dans la formation des employés pour rétrécir l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises afin d'améliorer leur performance et de maintenir leur avantage compétitif.

L'investissement en formation produit plusieurs bénéfices tel qu'une amélioration de la performance organisationnelle, l'amélioration de la qualité des produits et des services, la satisfaction des clients, la croissance des ventes et l'augmentation de la profitabilité.

Cependant elle doit être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie. Son but ultime étant l'amélioration de la performance, des comportements et des compétences dans le sens désiré.

**Figure N°3 : Les quatre finalités de la formation.**



Source : <sup>1</sup>SEKIOU, (Lakhdar) et autres : op.cit. p295.

## 2. Cadre réglementaire

Les entreprises algériennes sont soumises à des textes réglementaires précis. La formation elle-même est conditionnée selon plusieurs articles du décret exécutif n° 82-298 du 4 septembre 1982, ce dernier est relatif à l'organisation et le financement de la formation professionnelle en entreprise. Le chapitre n° 2 du décret porte sur les objectifs et la définition de la formation professionnelle en entreprise. Le chapitre n° 3 du même décret définit les modalités et les moyens de mise en œuvre de la formation professionnelle en entreprise.

Ce qui implique pour chaque entreprise Algérienne de mettre en œuvre une politique de formation professionnelle<sup>1</sup>. Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement au profit des travailleurs, qui sont à leur tour tenus de suivre les programmes de formation organisée par l'employeur.

<sup>1</sup> Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail.

Aussi, les organismes employeurs (à l'exclusion des institutions et administrations publiques), avec un nombre de travailleurs égal ou supérieur à 20 personnes<sup>1</sup>, sont tenus de consacrer un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelles<sup>2</sup>, sous peine du versement d'une taxe<sup>3</sup> constituée par la différence entre le taux légal de 1% et le taux réel consenti aux actions de formation professionnelle.

### 3. La place de la formation à Algérie Télécom

A Algérie Télécom, la formation occupe une place importante et est considérée comme un axe majeur de sa stratégie. Les exigences concurrentielles font que l'entreprise consacre de gros efforts au niveau de la formation et ceci s'est traduit par la mise en place depuis plusieurs années, de programmes de formation très importants et très diversifiés, vu le volume de la masse salariale qu'elle détient d'une part et la diversité de profils de ses salariés d'autre part, et cela a nécessité la consécration d'une enveloppe financière conséquente dépassant les 400 millions de dinars.

Le bilan annuel de la formation durant ces trois dernières années montre l'importance que l'entreprise a accordée à la formation, d'où nous constatons une évolution considérable en matière d'effectifs formés, volume pédagogique et coût.

**Tableau N°3 : Evolution de la formation à Algérie Télécom 2013-2014 (activité aval)**

	2013	2014 (31 Août)
Effectifs formé (personne)	7600	8220
Actions de formation	97	85 dont (43 séminaire)
Volume pédagogique (jour)	367	269
Coût de formation (Millions)	130	150

**Source :** élaboré par nous même selon les données du bilan de formation d'AT.

### 4. La politique de formation au sein d'Algérie Télécom :

La formation n'est pas seulement l'acquisition de connaissances mais aussi la modification d'un comportement devant des situations nouvelles qui conduisent à améliorer ses connaissances<sup>4</sup>. La politique de formation doit être en cohérence avec la culture de l'entreprise et les styles de management.

MEIGANT Alain, 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 »<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Décrit n° 82-298 du 4 septembre 1982, article 2

<sup>2</sup> Loi n° 06-24 du 26 décembre 2006, portant loi de finances pour 2007, article 79

<sup>3</sup> Décrit exécutif n° 98-149 du 13 mai 1998 fixant les conditions et les modalités d'application des articles 55 et 56 de la loi n° 97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998

<sup>4</sup> J.B. BRUNETAU, *Gestion des Ressources Humaines et communication*, 4<sup>e</sup> édition, Yaoundé, UCAC, 2007, p120.

<sup>5</sup> MEIGNANT Alain, *Manager la formation*, Paris, édition Liaison, 2003. p55.

La politique de formation poursuit trois finalités : « consolider l'existant, accompagner et faciliter les changements et préparer l'avenir »<sup>1</sup>. Ces trois finalités renvoient à trois échéances.

**Tableau N°4 : Les trois finalités de la politique de formation selon : MEIGANT Alain**

Court terme (1 an) <b>Consolider l'existant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- perfectionnement individuel.</li> <li>- Perfectionnement collectifs pour améliorer les performances.</li> <li>- Formation d'insertion.</li> </ul>
Moyen terme (3an) <b>Accompagner et faciliter les changements.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réussir un investissement et/ou changement d'organisation.</li> <li>- Développer les potentiels.</li> <li>- Former aux métiers.</li> <li>- Faciliter les projets individuels.</li> </ul>
Long terme (3 à 10ans) <b>Préparer l'avenir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Changer de culture.</li> <li>- Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation.</li> </ul>

**Source :** MEIGNANT Alain, op.cit.p 62.

La politique de formation à Algérie Télécom est l'ensemble des orientations et objectifs fixés par le conseil d'administration en collaboration avec tous les concernés de la formation, qui déterminent les actions de formation dans le souci de renforcer les compétences et la productivité du personnel.

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

Dans le but de favoriser la communication et l'implication du personnel dans la politique de formation de l'entreprise Algérie Télécom. Il est à noter que la Direction de Formation travaille pour que cette politique soit connue par l'ensemble du personnel, et cela par la diffusion d'une note d'information avant le lancement effectif d'un plan de formation

Une politique de formation doit répondre à un double but<sup>3</sup> :

- 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.

<sup>1</sup> Ibid, p79.

<sup>2</sup> SOYER, (Jacque), la fonction formation, Edition d'Organisation, Paris, 2003, p48

<sup>3</sup> HOSDEY Alain; ROGISTER Jacques « La formation en entreprise : clé de réussite » EdiPro, Belgique, 2009, p130.

La politique de formation à Algérie Télécom est un atout majeur, confrontée à l'exigence d'un niveau élevé des compétences dans ses métiers, aux évolutions des marchés (l'adhésion de l'Algérie à l'OMC et l'ouverture des marchés) et de technologies (4<sup>ème</sup> génération), et au défis de rattrapage le retard en matière de formation depuis l'année 2004, Algérie Télécom a choisi de conduire une politique de formation dynamique et structurée adaptée à ce contexte et définit par les principes suivants :

- Favoriser l'égalité d'accès à la formation professionnelle pour tous.
- Développer le niveau des compétences professionnelles et des qualifications techniques du personnel.
- Donner de la visibilité aux actions de formation.
- Anticiper et répondre aux besoins de l'entreprise en termes de domaine d'activité, pour accroître et maintenir sa compétitivité.

### **5. Les objectifs de la formation à Algérie Télécom :**

Les objectifs de formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'entreprise. Ils doivent tenir compte des contraintes existantes, être clairs, réalistes, praticables et vérifiables. Nous avons essayé de résumer les principaux objectifs de la formation selon deux axes <sup>1</sup>:

**5.1 Du point de vue de l'organisation :** ils touchent le fonctionnement de l'entreprise dans sa globalité.

Les objectifs collectifs visés par la formation à Algérie Télécom sont :

- La satisfaction des besoins en ressources humaines qualifiées dans les différentes filières professionnelles utiles au fonctionnement de l'entreprise ;
- La préparation et la conduite du changement ;
- La réactivation et/ou l'élévation des connaissances de base des travailleurs ;le
- perfectionnement des travailleurs et l'accroissement de leur qualification afin de faciliter leur mobilité professionnelle géographique et/ou fonctionnelle.
- Le maintien de la compétitivité de l'entreprise en facilitant son adaptation aux évolutions de son environnement par le développement des compétences des travailleurs.

**5.2 Du point de vue des individus :** ils ont un impact sur l'individu en premier lieu, néanmoins ils ont des répercussions sur la performance de l'entreprise.

La formation au sein d'Algérie Télécom n'est jamais constituée une fin en soi, mais un moyen d'atteindre ces objectifs, qui sont une traduction terrain de sa politique de formation,

Les objectifs individuels de la formation à Algérie Télécom sont comme suit

#### **Objectifs individuels :**

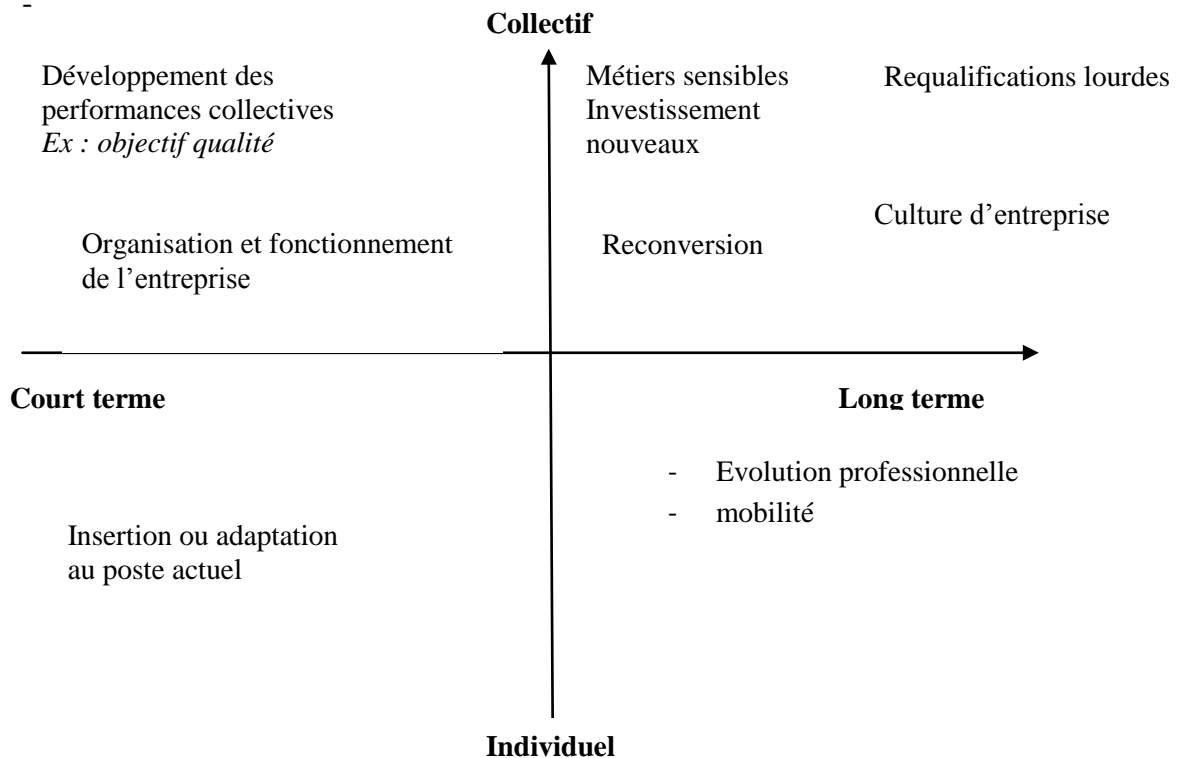
- Avoir une meilleure maîtrise de son métier
- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, la gestion, le domaine technique et du management.
- Permettre au travailleur d'assurer l'évolution de leur carrière ;

---

<sup>1</sup> LAOURT Pierre, Gestion des ressources humaines, Edition Eyrolles, Paris, 1991 , p76.

- Créer un levier de motivation pour le travailleur ;
- Créer un espace propice pour partager d'autre expérience et faire de nouvelles connaissances.
- 

**Figure N°5 : les objectifs de la formation à court et à long terme.**



**Source :** Michel BARABEL, Olivier MEIER, André PERRET, Thierry TEBOUL, « Le grand livre de la formation », DUNOD, Paris, 2012, p110.

## **6. Typologies de la formation**

Dans son ouvrage intitulé « l'ingénierie et évolution de la formation », Guy LEBOTERF détermine sept types de formation <sup>1</sup>:

**Les formations d'initiation :** Ce sont des actions destinées généralement aux nouvelles recrues. Elles facilitent leur intégration en les initiant à la culture de l'entreprise et leur permettent également l'acquisition des connaissances nécessaires pour effectuer les tâches demandées.

**Les formations de maintenance :** Ce sont des actions qui servent plus à maintenir les compétences des salariés plutôt qu'à acquérir de nouvelles connaissances. Elles visent donc la compensation de l'affaiblissement de compétences des individus dans leur situation de travail.

**Les formations de perfectionnement :** Ce sont des actions qui visent l'acquisition et le développement de connaissances nouvelles nécessaires pour que l'entreprise puisse s'adapter continuellement aux changements de son environnement.

<sup>1</sup> LEBOTERF Guy, L'ingénierie et l'évaluation de la formation, édition d'Organisation, Paris, 1999, p 178.

**Les formations de promotion :** Ce sont des actions de formation destinées à faire acquérir les compétences aux personnes nouvellement promues.

**Les formations de recyclage :** Il s'agit des actions de formation qui visent à adapter les individus à de nouvelles situations de travail dans leurs postes habituels.

**Les formations de prévention :** Elles visent à élever les niveaux de compétences pour faire face à des changements anticipés.

**Les formations de conversion ou de re-déplacement :** Elles visent à préparer une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier.

Comme il existe deux types de formation selon leur durée :

**Formation de courte durée :** Séminaires et/ou perfectionnement - Formation de recyclage - Formation de reconversion ou de redéploiement - Formation fournisseurs – Formation induction ou mise en situation professionnelle - Formation en centre, sur site et dans le tas.

**Formation de longue durée :** Formation interne qualifiante - Formation externe en vue d'obtenir un diplôme.

Selon le chef du Département développement et Management de la Qualité. Algérie Télécom réalise ses actions de formation selon deux modes d'organisation <sup>1</sup> :

**Interne :** où l'entreprise dispose de trois écoles de formation au niveau de :

- Ouargla : contient 37 employés dans les profils suivant : formateurs – chefs de service – exécutants.
- Constantine : une école qui assure la formation pour les DOT de l'Est et contient 64 employés.
- Boufarik : elle contient seulement 5 employés vue qu'elle a été créée récemment, au début de 2014.

Les formations organisées au niveau de ces écoles sont assurées essentiellement par des compétences internes disposant de qualifications opérationnelles et pédagogiques nécessaire pour le transfert du savoir et du savoir-faire.

Elle porte généralement sur la présentation des produits et services commercialisés par Algérie Télécom ainsi que sur des thèmes techniques de câblage.

Les trois écoles peuvent également dispenser d'autres formations, de thèmes variés, assurées par des formateurs externes.

Algérie Télécom a réalisé 30 actions de formation interne en 2013.

**Externe :** les formations sont assurées en dehors des structures de l'entreprise, au niveau d'organismes formateurs conventionnés avec l'entreprise Algérie Télécom en voici quelque uns :

- L'Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP).
- L'Institut Algérien des Hautes Etudes Financières (IAHEF).

---

<sup>1</sup> Guide d'entretien joint en annexe n° 4.

- L'Institut National de la Productivité Et du Développement industriel (INPED).
- L'Institut National de la Poste et de la Technologie de l'Information et de la Communication (INPTIC).
- L'Ecole Supérieure des Affaires (ESA).

Il est à noter que l'entreprise AT a réalisé 67 actions de formation externe en 2013.

D'après notre analyse du bilan de formation réalisée par l'entreprise durant l'année 2013 et le premier semestre de l'année 2014 nous sommes arrivés à identifier de principaux types de formation assurée par l'entreprise Algérie Télécom :

**a) Les actions de formation d'adaptation :**

Ces actions de formation visent le développement individuel et collectif du personnel à leur poste de travail. Elles permettent aux agents la maîtrise de l'emploi et assurent l'employabilité

Elles assurent aussi, la performance de l'entreprise c'est-à-dire la capacité à établir et à maintenir une tension dynamique entre la réalisation de sa mission, l'acquisition et le contrôle des ressources, le développement des ressources humaines et des valeurs communes. Les actions de formation assurent l'évolution de la branche d'activité ainsi que la qualification du personnel.

**b) Les actions de formation de promotion :**

Ces actions de formation permettent l'évolution de la carrière du personnel. Ces types de formation permettent aux agents d'être en compétition par rapport à la formation qu'ils auraient suivie dans le but d'accéder à la catégorie supérieure.

Un succès qui se construit tout au long d'un processus de management et qui semble gagner productivité et par une responsabilisation des employés.

**7. Les domaines de formation :**

Les actions de formation menées par Algérie Télécom sont regroupées selon les catégories suivantes :

- Management opérationnel et comportemental.
- Gestion des ressources humaines.
- Audit interne.
- Gestion administrative.
- Réglementation.
- Finance/ comptabilité.
- Hygiène et sécurité.
- Moyens et logistique.
- Relation client.
- Marketing.
- Infrastructure et réseau.
- Energie et environnement.
- Système d'information.

Nous constatons que l'entreprise Algérie Télécom vise par ses programmes de formation à toucher des domaines variés et à couvrir l'ensemble de profils du personnel de l'entreprise.

## **8. Le processus de formation adopté par Algérie télécom :**

Durant notre stage pratique, nous avons essayé de suivre la démarche suivie par l'entreprise pour réaliser une action de formation et à l'aide des entretiens<sup>1</sup> que nous avons mené avec le chef du département développement des Compétences et département Développement et Management de la Qualité nous avons repéré le processus suivant :

### **8.1 Etape 1 : identification et analyse des besoins de formation.**

Cette démarche consiste à définir les besoins de formation, elle intervient en amont du processus de formation. En effet ce dernier devrait être engagé à l'issue de l'étape d'analyse des besoins de l'organisme et de la description des besoins reliés aux compétences.

Il convient tout d'abord à l'organisme d'analyser ses besoins par comparaison avec les compétences existantes de son personnel. Cela permet de définir les écarts en matière de compétence mais aussi de s'assurer que la formation correspond bien aux besoins de l'organisme.

Après l'analyse des besoins, il est nécessaire de procéder à la description des exigences de compétence et d'effectuer par la suite la revue des compétences en identifiant les compétences requises pour chaque processus ainsi que les enregistrements qui répertorient les compétences de chaque membre du personnel.

Il existe plusieurs méthodes qui permettent d'effectuer la revue des compétences comme les entretiens et les questionnaires avec les employés, l'observation, la discussion de groupe et enfin les contributions d'experts.

La démarche suivante consiste à comparer les compétences existantes avec celles requises pour définir les écarts qui seront par la suite analysés afin d'apporter des actions correctrices pour les réduire voir les éliminer.

L'identification des besoins en formation au niveau des différentes structures **d'Algérie Télécom** se réalise annuellement, en collaboration avec l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Cette opération est assurée par des personnes compétentes, qui connaissent bien le fonctionnement de l'entreprise et qui sont sensibles à l'efficacité organisationnelle. Elles sont censées identifier les manques en compétences, d'anticiper les défis auxquels l'entreprise aura à faire face et de détecter les changements des environnements internes et externes de l'entreprise.

Au niveau d'Algérie Télécom nous distinguons deux démarches d'identification des besoins en formation, à savoir :

- Les besoins émanant de la structure suite à un manque identifié chez les employés.
- Les besoins déclarés par les employés eux-mêmes, ou encore par leurs responsables hiérarchiques suite à une analyse des situations de travail où apparaissent des manques à combler par des actions de formation.

---

<sup>1</sup> Guide d'entretien joint en Annexe n°4.

Il est à noter que la démarche d'identification des besoins à Algérie Télécom est basée sur le référentiel de formation qui détermine les compétences nécessaires à chaque emploi, bien que ce référentiel soit élaboré sur la base du référentiel emploi.

Selon le chargé de l'opération d'identification des besoins en formation les facteurs qui déclenchent ce besoin sont :

- Nouveau recrutement.
- Changement organisationnel.
- Promotion
- Adaptation au poste.
- Nouveau projet
- Mobilité interne.

Tous ces facteurs peuvent induire l'ajout de nouvelles activités, ce qui s'accompagnerait nécessairement par de nouveaux besoins en formation.

La démarche d'identification des besoins en formation à Algérie Télécom est sous la responsabilité de la Direction de la Formation qui lance une campagne de collecte des besoins en formation auprès des différentes structures et départements de l'entreprise au niveau national, cette opération commence à partir du mois de juillet de l'année en cours, en prévision de l'élaboration du plan de formation de l'année suivante.

La méthode adoptée par l'entreprise en vue de réaliser et faciliter l'identification des besoins en formation, est la diffusion d'un questionnaire à l'ensemble des structures que ce soit les Directions Régionales des Télécommunications (DRT) ou les Directions Opérationnelles des Télécommunications (DOT).

Le responsable de formation de chaque DOT et DRT est censé suivre et assurer le bon déroulement de cette opération par la sensibilisation des responsables hiérarchiques à identifier les besoins de son personnel en matière de formation.

De manière générale, chaque supérieur hiérarchique évalue les compétences actuelles de ces collaborateurs en utilisant diverses méthodes (entretien d'évaluation, observation en situation de travail, test de connaissances...), ensuite il détermine l'écart qui présente le besoin effectif en formation.

Comme nous avons auparavant cité, chaque employé peut notifier à son supérieur hiérarchique ses besoins en formation.

A la fin de cette démarche vient la phase de l'analyse, filtrage et consolidation des demandes de formation qui est assurée par le service Etude & développement formation, qui relève du Département Développement et Management de la Qualité.

## **8.2 Etape 2 : élaboration du plan de formation**

La mise au point du plan de formation traduit le choix formulé au niveau de la politique de formation en termes d'action de formation, les actions de formation sont organisées en termes d'objectifs retenus.

Le plan de formation facilite l'atteinte des objectifs généraux et ceux de diverses unités, c'est pourquoi l'élaboration et même le suivi de sa réalisation ne sont pas uniquement du ressort du responsable de formation, mais implique aussi la direction générale, les responsables hiérarchiques, les employés et les partenaire sociaux.

Le service Etude & développement Formation assure l'élaboration du plan de formation pour chaque DOT. A Algérie Télécom le plan de formation prend la forme d'un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés, comme il tient compte des objectifs stratégiques annoncés dans une lettre de cadrage, du référentiel de formation, des différents projets en cours ou à venir et de la culture d'entreprise.

Chaque formation doit être jointe d'une fiche technique qui définit :

- L'objectif attendu de la formation
- La population ciblée.
- Le nombre des participants
- La durée de la formation.
- Le mode d'organisation (interne ou externe)
- Le coût prévisionnel de la formation
- L'organisme formateur

Il faut souligner que l'élaboration du plan de formation est soumise à certaines contraintes, qui sont :

- La procédure de passation des marchés de l'entreprise publique économique ALGERIE TELECOM SPA.
- Le budget alloué à la formation.
- Les exigences découlant de la politique de formation.

Après sa finalisation, le plan de formation passe du directeur de formation qui donne son approbation au chef de la division des ressources humaines et de la formation pour une pré-validation, enfin intervient le Directeur Général d'Algérie Télécom pour donner la validation officielle au plan de formation qui sera mis en pratique au début de l'année.

## **8.3 Etape 3 : Exécution du plan de formation :**

Cette étape du processus de formation est à la charge du département Développement des compétences qui assure la bonne application du plan de formation.

Afin de favoriser l'implication de l'ensemble du personnel de l'entreprise dans la réussite du plan de formation, le responsable de la formation diffuse à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie, le contenu du plan de formation afin de prévoir les départ en formation et assurer la permanence, afin que le fonctionnement de l'unité ne soit pas perturbé.

Avant le lancement de chaque action de formation, le responsable de la formation vérifie la faisabilité de cette formation avec les organismes conventionnés avec Algérie Télécom, ainsi que la disponibilité et la motivation des personnes à former, dans le cas où elle ne peut pas être assurée par un organisme conventionné, la Direction de la Formation doit sélectionner un nouveau prestataire de formation.

Une fois qu'il a été décidé de réaliser cette formation, chaque chef de service procède à la constitution des groupes bénéficiaires et leur inscription nominative. Enfin il établit le bon de commande qui sera transmis à l'organisme formateur.

Afin d'en assurer le bon déroulement, la Direction de la Formation est tenue obligatoirement par un suivi permanent qui concerne essentiellement :

- La qualité des conditions matérielles nécessaire pour la mise en œuvre de l'action de formation ;
- L'assiduité des stagiaires et des formateurs ;
- La pertinence des situations d'apprentissage et des progressions pédagogiques.

Le service Support, Suivi Budget & Reporting procède au suivi du budget de la formation en analysant les écarts entre le budget prévisionnel et les frais dépensés.

Après l'achèvement de la formation, l'organisme formateur envoie au chef de service Support, Suivi Budget & Reporting la facture finale pour le paiement, qui à son tour prépare le dossier de paiement à transmettre au Département Finances et Comptabilité qui procédera à l'acquittement.

Il est à noter que l'application du plan de formation à Algérie Télécom possède une certaine flexibilité. Ainsi, la Direction de la Formation peut éventuellement recevoir des besoins qui n'ont pas été prévus dans le plan initial dans le cas où ils ont été jugés pertinents.

#### **8.4 Etape 4 : l'évaluation des effets de la formation.**

L'évaluation des résultats est la dernière étape du processus de formation, elle consiste à confirmer ou infirmer que la formation a bien permis d'atteindre les objectifs de l'organisme et ceux du dispositif de formation.

L'analyse des résultats ne peut se faire qu'à partir du moment où l'organisme a la possibilité d'observer et de tester les personnes formées.

Nous distinguons deux temps d'évaluation :

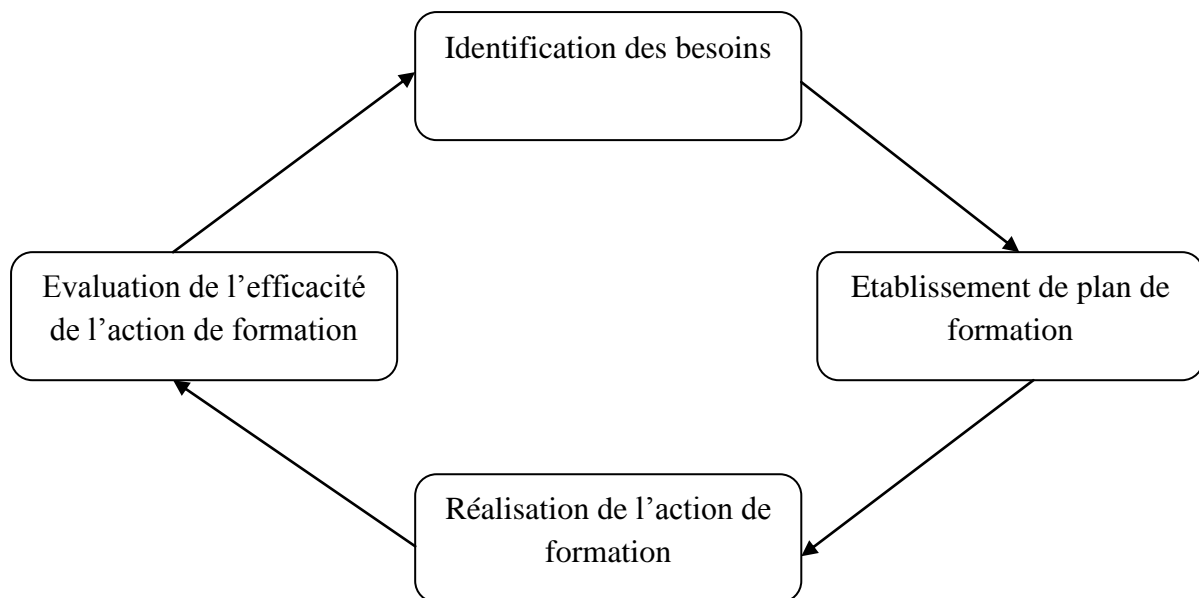
- L'évaluation à chaud qui intervient juste après la formation et vise à mesurer la satisfaction des participants et recueillir leur réaction par rapport au déroulement de l'action de formation, ainsi les apprentissages acquis à l'issue de la formation.
- L'évaluation à froid : elle a pour but de mesurer le transfert des acquis de la formation, ce type d'évaluation intervient après la fin de la formation de 2 à 3 mois pour permettre aux formés de mettre en pratique les connaissances acquises.

L'évaluation à chaud est réalisée à Algérie Télécom de façon quasi régulière à la fin de chaque action de formation au travers des questionnaires à renseigner administrés aux formés et des tests de connaissances afin de mesurer l'assimilation du contenu de la formation.

Concernant l'évaluation à froid, Algérie Télécom a réalisé des tentatives afin d'introduire ce type d'évaluation mais être finalisées.

Nous allons aborder cette étape avec plus de détaille dans le chapitre suivant.

**Figure N°6 : Les étapes essentielles du processus de formation**



Source : élaboré par nous même sur la base de notre constatation du processus de formation de l'entreprise Algérie Télécom.

A travers cette section nous avons remarqué que l'entreprise Algérie Télécom adopte une politique amitieuse en matière de la formation vue le nombre d'actions menées, l'effectif formé et aussi le coût dépensé.

La centralisation de la formation au niveau de la Direction Générale peut être la cause d'une lourdeur dans la gestion d'un domaine qui est de plus en plus dynamique, ce qui engendre une faible exploitation des ressources humaines.

Quand à la Formation, elle est bien encadrée dans l'organigramme de l'entreprise, à travers une Direction avec des missions bien précises, et qui semble couvrir l'ensemble du processus de la formation.

La formation est aujourd'hui considérée comme étant une dimension stratégique qui contribue à l'efficacité et à la pertinence des entreprises.

Elle est de plus en plus vue sous l'angle d'un investissement plutôt qu'une simple dépense. Mais, à elle seule, la formation se limite au perfectionnement et à la sensibilisation des employés.

Conjuguée à une démarche d'évaluation de formation, cette dernière intègre son rôle stratégique et fait ses preuves dans le domaine de développement des ressources humaines.

Ce premier chapitre nous a montré quelle importance est accordée à la formation au sein d'Algérie Télécom, les types de formations réalisées et le processus de formation adopté.

Dans le chapitre suivant, nous allons essayer de présenter la démarche d'évaluation de la formation suivie par l'entreprise Algérie Télécom et l'impact d'évaluation des différents niveaux cités par KIRKPATRICK sur l'efficacité de la formation.

**CHAPITRE II**  
**L’EVALUATION DE LA FORMATION**  
**AU SEIN DE L’ENTREPRISE**  
**ALGERIE TELECOM**

La formation est un investissement important pour l’entreprise, ce qui impose la nécessité de l’évaluation pour légitimer cet investissement. Mais comment mettre en place

un système d'évaluation qui permet de fournir des indicateurs fiables sur la qualité, l'adéquation et l'efficacité des actions de formation proposées?

Evaluer une action de formation suppose, de se doter de moyens et outils capables de donner un jugement de valeur sur le dispositif de formation mis en œuvre.

L'entreprise Algérie Télécom a mis en place des programmes importants pour la formation de son personnel, ces ambitieux programmes de la formation sont traduits par certain nombre d'objectifs. L'atteinte de ces derniers doit être assurée par un système d'évaluation efficace et pertinent. Ce qui permet d'améliorer davantage les formations à venir et réaliser les objectifs de l'entreprise.

Ce présent chapitre comporte deux sections, dans la première nous allons aborder la notion de l'évaluation de la formation, ses objectifs et un aperçu sur le modèle de référence en matière de l'évaluation des effets de la formation « **modèle de KIRKPATRICK** ». Dans la seconde section nous présenterons la démarche d'évaluation adoptée par l'entreprise Algérie Télécom

## **Section 1 : Qu'est-ce que l'évaluation de la formation ?**

Suite à une revue de la littérature, nous allons essayer, dans une première section, de définir la notion d'évaluation, son objet, ses typologies et un aperçu sur le modèle de référence en matière d'évaluation de la formation « le modèle de KIRKPATRICK »

### **1. Définitions**

La littérature a révélé une large panoplie de définitions de l'évaluation de la formation tout au long de l'évolution historique de cette dernière.

Ces définitions varient certes, nous retenons celles qui nous semblent adaptées à notre étude.

« L'évaluation c'est l'action d'apprécier, à l'aide de critères définis préalablement, l'atteinte des objectifs pédagogiques et de formation d'une action de formation ».<sup>1</sup>

Cette évaluation peut être faite à des temps différents, par des acteurs différents (stagiaire, formateur, entreprise cliente...). Nous distinguons, par exemple, l'évaluation de satisfaction, l'évaluation du contenu de l'action de formation, l'évaluation des acquis, et l'évaluation des transferts éventuels en situation de travail.

« L'évaluation est un processus méthodique de collecte et d'analyse de données afin de déterminer si et à quel degré les objectifs sont ou ont été rencontrés ».<sup>2</sup>

« L'évaluation est un processus de formation de jugements de valeur au sujet de la qualité des programmes, des produits et des buts »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> LE BOTERF, Guy, BARZUCCHETTI Serge et VINCENT Francine, comment manager la qualité de la formation, Edition d'Organisation, Paris, 2007, p260.

<sup>2</sup> HOSDEY Alain; ROGISTER Jacques, op cit, p152.

L'évaluation de la valeur ajoutée de la formation est également un levier qui permet de passer d'une logique de gestion de la formation, à une logique du Management de la formation.

L'évaluation doit aborder une formation d'un point de vue systémique (global, multifonctionnel et dynamique) qui interroge un collectif d'acteurs dont l'ingénierie est la manifestation. L'évaluateur qui analyse un dispositif, évalue une relation entre celui-ci et les opérateurs, autour de questions clefs qui interpellent aussi le dispositif et pas seulement l'opérateur.

Et couronner ces définitions par l'expression de STUFFELEBEAM :

**EVALUER** c'est : « aider à prendre des décisions »<sup>2</sup>

## 2. les raisons de l'évaluation de la formation

Il sera important de savoir pourquoi évaluer ? C'est-à-dire les raisons qui nous mènent à penser à l'évaluation.

L'évaluation ne sera **pertinente** que si elle est **utile**. C'est pourquoi cette réflexion préalable sur **le pourquoi de l'évaluation** est importante car elle est la première partie d'un argumentaire destiné à convaincre les dirigeants et les opérationnels quant à **la nécessité d'évaluer l'efficacité des formations**.

Les raisons justifiant l'évaluation de la formation sont nombreuses. En voici un certain nombre.<sup>3</sup>

- **Améliorer** l'efficacité des formations (présentes et à venir).
- **Maximiser** les résultats de la formation.
- **Démontrer** la valeur de la formation.
- **Justifier** les budgets formation et prouver le sérieux de la formation.
- **Montrer** l'impact des formations sur les résultats de l'entreprise
- **Optimiser et certifier** le processus de formation (ex : certification ISO)
- **Clarifier** les responsabilités de chacun (ex : service formation, managers, direction...) Afin d'accroître les probabilités de succès de la formation
- **Impliquer** les managers dans la formation de leurs collaborateurs et son évaluation
- **Optimiser** les achats de formations (ex : confirmer, féliciter ou changer de prestataire)
- **Valoriser** la fonction formation (ex : qualité de service, partenaire d'affaires interne)
- **Répondre** aux exigences légales et normatives
- **Certifier** les connaissances et/ou compétences acquises par les formés

Les cinq buts principaux suivants de l'évaluation des programmes de formation sont :<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> GERARD François-Marie, L'évaluation de l'efficacité de la formation, Gestion 2000, Belgique, N°3 2003, p36.

<sup>2</sup> STUFFELEBEAM, D.L. CIPP "evaluation model checklist", Boston, June 2002, p83.

<sup>3</sup> DUNBERRY Alain et PECHARD Céline, L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives, CIRDEP, Québec, Février 2007. P26.

LE BOTERF, Guy, BARZUCCHETTI Serge et VINCENT Francine, op cit , p262.

1. **Rétroaction** : Relier les résultats aux objectifs et offrir une forme de contrôle de la qualité.
2. **Contrôle** : Établir des liens de la formation aux activités organisationnelles et considérer l'efficacité des coûts.
3. **Recherche** : Déterminer les relations entre l'apprentissage, la formation et le transfert des connaissances sur les lieux de travail.
4. **Intervention** : Les résultats de l'évaluation influencent le contexte dans lequel ils se présentent.
5. **Jeux de pouvoir** : Manipuler les données évaluatives pour les politiques organisationnelles.

Evaluer un dispositif de formation consiste à estimer la façon dont il sera organisé pour :

- Contrôler l'adéquation entre ses moyens et ses finalités;
- Optimiser le fonctionnement des actions de formation;
- Evaluer les effets attendus.

### 3. Objets de l'évaluation de la formation :

Après avoir répondu à la première question : pourquoi l'évaluation de la de la formation ? Il est nécessaire de préciser ce que l'on va évaluer exactement, autrement dit de déterminer son objet, en se posant la question : **Quoi évaluer ?**

Dans la formation et l'action, l'évaluation peut porter sur différents **objets**.

Tout d'abord, elle peut porter sur les **résultats** ou les **produits**.

Dans l'apprentissage, ces produits ou résultats peuvent être <sup>1</sup>:

- **Des compétences fonctionnelles** (capacité à résoudre certains problèmes en mobilisant et coordonnant les diverses aptitudes requises) ;
- **Des « aptitudes »** (connaissances, capacités cognitives, habiletés manuelles et attitudes) qui peuvent faire l'objet d'un apprentissage partiel ou d'un apprentissage impliquant la combinaison et l'usage de plusieurs d'entre elles ;
- **Des compétences transversales** (procédures cognitives générales mobilisées dans différents domaines) ;
- **Des représentations** (grilles de lecture intériorisées, à travers lesquelles la réalité est spontanément décodée).

Dans l'action, les produits ou résultats peuvent être

- Des biens ou des services ;
- Une transformation institutionnelle ;
- Un mode d'action.

---

<sup>1</sup> KHAZRI Nasr, Mémoire de Master en études sociales quantitatives intitulé « l'évaluation de l'efficacité de la formation », institut National de Travail et d'Etudes Sociales, Tunisie, 2008, p98.

L'évaluation peut aussi porter sur le **dispositif** mis en place et mobilisé par l'intervenant.

Il s'agit plus particulièrement :

- Des méthodes utilisées durant la formation (leur pertinence, les conditions de leur mise en pratique, ...)
- Des stratégies mobilisées dans l'action (leur pertinence, les conditions de leur mise en pratique, ...)
- De la mobilisation des moyens (constitution et composition du groupe d'apprentissage ou d'action, organisation de l'espace, organisation du temps, ressources matérielles, ressources financières, ressources humaines,...)
- De la motivation (les raisons de la participation à une formation, une action)
- Du contexte affectif et relationnel (relations au sein du groupe, leadership, degré d'implication,...)
- Des effets secondaires, collatéraux (impacts sur d'autres personnes, sur l'institution, sur le mode de vie des participants, sur l'environnement, etc.).

Enfin l'évaluation peut porter sur les **processus** mobilisés. Citons :

- **Le fonctionnement cognitif** (les capacités cognitives, les compétences transversales)
- **Le fonctionnement méthodologique** (compréhension des consignes, application des procédures, plan de travail,...)
- **Le fonctionnement affectif** (motivation, confiance en soi, rapport au savoir,...)
- Le choix des théories de référence pour analyser et résoudre les problèmes ou pour guider l'action.

#### **4. Les typologies de l'évaluation :**

Il existe 4 grands types d'évaluation à savoir :<sup>1</sup>

##### **4.1 L'évaluation formative :**

C'est une évaluation continue intervenant tout au long du processus de formation. Elle a pour objet de vérifier si le stagiaire progresse vers les objectifs pédagogiques définis et si non, de découvrir où et en quoi il éprouve des difficultés afin d'ajuster les modalités de l'action dans une logique de réussite du stagiaire.

##### **4.2 L'évaluation sommative :**

Contrairement à la précédente elle ne se situe qu'à la fin de la formation et se contente de vérifier sous forme d'examens ou de notations si les objectifs sont atteints.

##### **4.3 L'évaluation normative :**

Elle a pour objet de situer la performance des stagiaires par rapport à une norme déterminée sur le groupe de référence. Cette norme peut être par exemple la moyenne du groupe ou le classement des stagiaires à l'issue d'un examen ou d'une tâche à accomplir.

---

<sup>1</sup> BBAKADIR Bouchra, mémoire 3<sup>ème</sup> cycle Management des Organisations intitulé « Boite à outils d'évaluation des formations, université Hassan Mohammedia, Maroc, 2008, p132

#### **4.4 L'évaluation critériée :**

Elle fonctionne par rapport à des objectifs pédagogiques qui représentent des connaissances ou des capacités directement observables. Ces objectifs permettent de préciser les conditions dans lesquelles le formé sera évalué.

### **5. Les principaux modèles d'évaluation de la formation :**

Il existe de nombreux modèles qui s'intéressent à l'évaluation de la formation en précisant les trois premiers niveaux (1- réaction, 2-apprentissage et 3-comportement), mais très peu de modèles poursuivent leurs analyses quant à l'impact de la formation sur l'organisation (niveaux 4 de KIRKPATRICK : les résultats), nous allons présenter dans ce qui suit les principaux modèles qui ont abordé l'évaluation de la formation.

#### **5.1 Modèle de Kirkpatrick :**

Introduit en 1956, le modèle de Donald KIRKPATRICK semble être la méthodologie la plus utilisée. Il a servi de base à plusieurs autres modèles d'évaluation de la formation. Ce modèle comporte quatre niveaux. Le premier niveau identifie les réactions des participants à la formation et leur degré de satisfaction. Le second niveau mesure l'apprentissage des formés, qui est validé par un changement dans les attitudes, l'accroissement des connaissances et les compétences accrues. Le troisième niveau s'attarde aux changements dans le comportement des individus à la suite de la formation et finalement, le quatrième niveau a pour but de mesurer les résultats finaux<sup>1</sup>.

##### **A) Niveau 1 : la réaction des participants**

Ce niveau tente de répondre à la question suivante : est-ce que les participants ont aimé la formation ? Il s'agit de mesurer les sentiments des bénéficiaires suite à une action de formation et d'évaluer leur satisfaction par rapport aux différents aspects de la formation tels que le contenu de l'action de formation, son rythme, sa durée et l'apport des formateurs.

L'appréciation de la réaction des bénéficiaires de l'action de formation s'effectue à travers l'administration d'un questionnaire dans lequel ils expriment spontanément leur niveau de satisfaction à l'égard de la formation. Cette appréciation permet de :

- Détecter si le programme de formation a été accepté.
- Améliorer les actions futures à l'instar des résultats obtenus.
- Recueillir l'avis des participants sur l'action qu'ils viennent de vivre.
- Repérer ainsi les domaines dans lesquels des améliorations doivent être apportées.
- Quantifier les réactions et en tirer les conclusions.

---

<sup>1</sup> KIRKPATRICK, Donald L. «Techniques for evaluating training programs», Journal of ASTD, vol. 13, no.11, 1959, p. 3-9.

## **B) Niveau 2 : l'apprentissage**

La question qui se pose à ce niveau est : les participants ont-ils appris ?

La réponse à cette dernière permet de connaître à quel point le contenu de la formation a été assimilé par les formés et de mesurer les améliorations obtenues suite à la formation en terme de connaissance, d'aptitude et d'attitude. En d'autres termes, il s'agit d'évaluer à quel point les formés ont effectivement acquis et retenu les connaissances.

En pratique, évaluer le niveau de l'apprentissage revient à mesurer le niveau de performance de chaque participant avant et après l'action de formation pour ensuite comparer les deux résultats et en déduire les conclusions.

Les outils utilisés à ce niveau sont les tests de connaissances et de performance, les jeux de rôle, les simulations, les questionnaires d'attitudes ou encore les examens.

## **C) Niveau 3 : le transfert**

« Évaluation du transfert » ou encore « évaluation des comportements » sont des appellations qui correspondent au troisième niveau du modèle KIRKPATRICK. Ici, il est possible de se demander la question suivante : y a-t-il une application des connaissances et une amélioration des comportements chez les participants ?

Ce niveau mesure l'étendue du transfert de ce qui a été appris en formation lors d'une situation de travail. Il cherche à constater la modification de certains comportements et il mesure la mise en œuvre effective des acquis, attitudes et habilités, fruits d'une action de formation, en situation de travail.

Pratiquement, il s'agit de mesurer la performance au travail avant et après une action de formation. Afin de fournir le temps nécessaires aux bénéficiaires de pratiquer ce qu'ils ont appris en terme de connaissances, ce niveau s'applique trois mois et plus après la formation.

Il est à remarquer, dans ce cadre, qu'en cas de formation technique ce niveau fait face à peu de difficultés dans la mesure où il s'agit de mettre en œuvre des connaissances applicables. Par opposition, dans le cas de formation théorique l'évaluation du transfert s'avère une tâche extrêmement difficile. De plus, ce niveau d'évaluation est assimilable à l'évaluation des compétences puisqu'il s'agit d'évaluer un savoir agir en situation de travail.

En ce qui concerne les méthodes utilisées à ce niveau on peut citer les observations notamment à travers l'utilisation d'un groupe de comparaison n'ayant pas suivi la formation en question, afin d'obtenir des écarts sur la base desquels les résultats de formation seront évalués, les groupes de discussion, les entrevues, les sondages ou la notification auprès des personnes observant les bénéficiaires de l'action de formation.

#### **D) Niveau 4 : les résultats de la formation sur l'organisation**

A ce niveau on se pose cette question : quel est l'impact des effets de la formation sur l'organisation ? Ce niveau désigne l'impact de la formation sur la performance de l'organisation mesuré à travers ses résultats finaux.

Les résultats évalués doivent être quantifiables en terme d'une productivité accrue, satisfaction de la clientèle, réduction des coûts, amélioration des chiffres d'affaires et des bénéfices.

Le tableau ci-joint récapitule les quatre niveaux du modèle de KIRKPATRICK:

**Tableau N°5 : les 4 niveaux d'évaluation de la formation selon le Modèle de KIRKPATRICK :**

Niveau	Mesure	Question clé	Méthodes et indicateurs
<b>Réaction</b>	Satisfaction	Comment les participants ont-ils réagi au programme ?	Fiches d'évaluation du programme, entrevues, questionnaires, commentaires généraux des participants pendant le programme
<b>Apprentissage</b>	Connaissances	Qu'est-ce que les participants ont appris ?	Evaluation avant et après la formation, évaluation en équipes ou autoévaluation, entrevues et sondage
<b>Comportement</b>	Application de l'apprentissage et atteinte des objectifs de rendement	L'apprentissage des participants a-t-il changé leur comportement ?	Evaluation avant et après la formation, l'observation, groupes de discussion, entrevues, questionnaires
<b>Résultats</b>	Application ou répercussion sur la société	Le changement de comportement des participants a-t-il eu des répercussions sur la société ?	Les indicateurs comprennent une plus grande productivité, la rentabilité, des ventes et des profits, une réduction du roulement du personnel et des coûts.

**Source : Glenn Crone : [http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/eet-efcs/eet-efcs\\_f](http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/eet-efcs/eet-efcs_f) consulté le 3 Août 2014 à 12 :23.**

## 5.2 Autres modèles :

**5.2.1 Le modèle CIPP de STUFFLEBEAM (1971)** il propose que l'évaluation de la formation porte sur les quatre éléments suivants <sup>31</sup>:

- Evaluation du contexte : les buts choisis sont-ils adaptés à l'activité ?
- Evaluation de l'apport : le programme est-il correctement planifié ? Y a-t-il suffisamment de ressources pour la mise en œuvre de l'activité ?
- Evaluation de la démarche : comment le programme est-il déroulé ? Le feedback des participants ?
- Evaluation des produits (résultats) : les objectifs ont-ils été atteints ?

**5.2.2 Le modèle BRINKERHOFF<sup>32</sup>** : dans ce modèle l'évaluation de la formation porte sur six niveaux à savoir :

- Les besoins ? S'agit-il de besoins réels ?
- Conception du programme : Que faut-il pour atteindre ces objectifs ? Cette conception du programme va-t-elle permettre d'atteindre les objectifs ?
- Mise en œuvre du programme : comment évaluer le programme dans la pratique ?
- Résultats immédiats : les participants ont-ils appris quelque chose ? Quoi ?
- Résultats intermédiaires ou d'utilisation : les participants mettent-ils leur apprentissage en pratique ?
- Impact et valeur : est-ce que la formation a apporté une différence appréciable dans l'organisation ?

**5.2.3 approches systémiques BUSHNELL<sup>33</sup>** : Cette approche concerne quatre niveaux d'évaluation :

- Apport : En quoi consiste l'effort de formation ?
- Démarche : En quoi consistent la planification, la conception, le développement et la mise en œuvre de l'activité ?
- Résultats : quelles sont les réactions des participants, les connaissances et les compétences acquises ? Les comportements analysés ? Les attitudes modifiées ?
- Issues : quels en sont les effets sur les organisations des participants ?

Nous observons que ces quatre modèles présentent beaucoup de caractéristiques communes, mais avec des degrés d'importance différents, leur utilisation dépend des contextes, des besoins d'évaluation et de la « profondeur » de l'évaluation exigée par la formation. Il serait possible de fournir une liste très longue de modèles d'évaluation de ce type mais, à ce point il est plus important d'illustrer une mise en œuvre détaillée.

Le modèle d'évaluation de **KIRKPATRICK**, par exemple, est un modèle simple mais néanmoins très efficace, de ce fait très employé dans la communauté des formations.

---

<sup>31</sup> STUFFLEBEAM, D.L, op.cit,p164

<sup>32</sup> Brinkerhoff, R. O. The Success Case Method: A strategic evaluation approach to increasing the value and effect of training. *Advances in Developing Human Resources*, 2005, 86-101.

<sup>33</sup> KIRKPATRICK, Donald, op.cit, p27

## Section 2 : La démarche d'évaluation adoptée par l'Algérie Télécom

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

L'évaluation de la formation s'avère aujourd'hui d'une nécessité pressante pour les entreprises qui tentent d'investir en formation. En effet, elle suppose la mise en place d'une démarche d'évaluation de la formation pour une déclinaison sur les résultats qu'elle génère.

L'évaluation d'une action de formation à Algérie Télécom est la procédure qui le mieux permet de porter un jugement de valeur au sujet de l'efficacité du programme, et en vue de prendre une décision, pour un objectifs précis.

Malgré le fait que l'évaluation figure souvent en dernier lieu dans l'ingénierie de formation, nous allons voir qu'à travers le système d'évaluation adopté par l'entreprise Algérie Télécom cette technique garantit mieux l'efficacité d'une action de formation l'acte évaluer ne se limitant pas à l'après formation mais commence avant même la formation. Il doit constituer « l'accompagnant incontournable » de la formation.

Nous avons pu identifier la démarche d'évaluation de la formation suivie par l'entreprise Algérie Télécom à travers les entretiens<sup>34</sup> que nous avons mené tout au long de notre stage pratique avec les responsable de la Direction de la Formation et notamment le responsable de l'évaluation qui nous a fournir une vision globale sur le système d'évaluation et ses différentes étapes.

### 1. Évaluation des besoins de formation

Cette première étape est menée par le Département Développement et Management de la Qualité en collaboration avec les responsables hiérarchiques des futurs participants, elle a pour objectifs de définir, de façon formelle, les résultats attendus et de déterminer les conditions nécessaires qui assurent l'efficacité de la formation.

Ce niveau d'évaluation consiste également à déterminer le niveau des compétences actuelles et nécessaires pour bénéficier de cette action de formation en se basant sur **le référentiel de la formation** et ceci, dans le but d'élaborer le plan de formation et le cahier de charges.

Cette évaluation qui est appelée **générique**<sup>35</sup> est souvent basée sur les résultats de l'évaluation des actions de formation précédentes.

---

<sup>34</sup> Guide d'entretien joint en annexe n°6.

<sup>35</sup> RAHALI Meriem, op.cit, p37

## 1.1 Le processus suivi :

Le **Département Développement et Management de la Qualité au sein d'Algérie Télécom lance ce type d'évaluation** avec la décision de réaliser une action de formation et elle comporte deux phases.

- **La première phase** consiste à tracer le portrait de la situation actuelle et de la situation désirée, à négocier et lier les objectifs de la formation avec les objectifs organisationnels en définissant les besoins en formation et en discutant les conditions nécessaires au bon déroulement et à la réussite de la formation (moyens, modalités, ressources).
- **La deuxième phase** consiste à concrétiser les efforts entrepris dans la première phase en élaborant le plan de formation et le cahier de charges.

## 1.2 Les outils de collecte des données

Il s'agit des outils qui aident à identifier et à analyser les besoins en formation ainsi qu'à connaître le contexte du travail. Le principal outil utilisé pour assurer ce type d'évaluation est d'adresser des questionnaires aux responsables hiérarchiques au niveau des différentes structures des DRT et DOT.

## 2. Evaluation de l'écart entre la planification et la réalité

Cette évaluation est assurée par le responsable de l'évaluation qui se déplace au démarrage de la formation vers le lieu où se déroule cette dernière.

L'objectif visé par ce type d'évaluation est d'observer l'écart entre ce qui est attendu et ce qui a été réalisé dans les premiers jours de la formation, en vue de prendre des mesures correctives.

Selon le responsable chargé de l'évaluation à Algérie Télécom « plus le premier niveau est fait correctement et soigneusement plus l'écart entre le programme planifié et la réalité est minime ».

### 2.1 Le processus suivi

La Direction de la Formation à Algérie Télécom impose aux formateurs au début chaque action de formation de travailler sur l'instauration d'un climat d'entente, de co-responsabilité et de co-construction de la formation, cela par la présentation aux participants de l'action de formation qui se déroule en trois moments :

- Tout d'abord, il s'agit de présenter le pourquoi de la formation, l'intérêt de la formation et les pré-requis.
- Ensuite, vient la présentation de la formation d'une manière formelle ainsi que les objectifs pédagogiques.
- En dernier lieu, les participants se présentent et présentent leurs attentes.

Ce qui permet grâce à cette évaluation d'ajuster les objectifs de la formation avec les attentes des participants.

## **2.2 Les outils utilisés :**

Pour assurer la réussite de cette évaluation qui est importante au regard de la Direction de la Formation, le choix de l'outil adéquat s'avère nécessaire, pour cela le responsable de l'évaluation se déplace au lieu de la formation pour être près des participants et observer leurs réactions.

Il est à noter que l'évaluation des près-requis, n'est pas assurée de façon systématique pour tout type de formation ce qui constitue une lacune du système d'évaluation de l'entreprise.

## **3. Evaluation de la satisfaction (Qualité pédagogique)**

Il s'agit des conditions de base pour le déroulement de la formation (lieux, moyens, logistiques, animations ...etc. L'efficacité de la formation est fortement liée à ces conditions, d'où il est très important d'évaluer la satisfaction des stagiaires et formateurs afin de pouvoir valoriser les points positifs et rattraper les insuffisances.

Cette évaluation est assurée par le service Développement et Management de la Qualité et menée par le responsable de l'évaluation, elle vise à recueillir les avis qui expriment la réaction des participants et leurs satisfactions en regard de la formation.

Elle permet aussi de mesurer leur niveau d'acquisition par rapport aux objectifs fixés et par conséquent d'apprécier, d'une part, le programme en relation avec le cahier des charges et d'autre part, la qualité du dispositif pédagogique global.

Tous ces indices vont permettre d'analyser, d'interpréter et d'expliquer le pourquoi des résultats obtenus afin de prévoir l'applicabilité des acquis en situation de travail.

### **3.1 Le processus suivi :**

La qualité de l'évaluation finale est liée à la qualité des informations collectées. C'est pour cette raison l'évaluation est réalisée à Algérie Télécom comme suit :

**La première phase :** consiste à collecter des données auprès de chaque participant portant sur sa réaction et ses acquisitions et sur la qualité du déroulement de la formation. Au travers un questionnaire de satisfaction destiné aux participants qui porte sur les axes suivants :

- Identification (âge, sexe, fonction.....)
- Conditions pédagogiques : qualité d'animation, documentation, moyens mis en place, lieu, durée....etc.

- Apprentissage (les acquis, les connaissances, le savoir-faire)
- La restauration et l'hébergement : quand il s'agit des formés d'autres Wilaya.
- Harmonie de la formation avec le travail : (si la formation répond effectivement aux besoins des participants).

Il faut souligner que ce questionnaire à Algérie Télécom n'est pas réalisé à la fin de chaque formation de façon systématique pour les raisons suivantes :

- Le nombre important d'actions de formation menées par l'entreprise.
- Manque de collaboration des participants au processus d'évaluation.
- Manque d'effectif en matière d'évaluation : Une personne chargée d'évaluation ne peut jamais arriver à gérer l'évaluation de chaque action de formation réalisée.
- La centralisation de l'évaluation au niveau de la Direction rend cette opération difficile à maîtriser et à gérer.
- Le coût élevé que génère l'évaluation de la formation (le papier, l'ancre, le temps consacré par le responsable de l'évaluation à chaque déplacement au lieu de la formation)

**La deuxième phase :** le responsable de l'évaluation procède à l'établissement d'une synthèse des informations fournies auprès des participants, sous forme de graphes et d'indicateur pour refléter la pertinence de la formation par rapport aux attentes du personnel, et c'est sur ce personnel que l'on compte pour retrouver l'impact de la formation dans la performance de l'entreprise.

### **3.2 Méthode de traitement des fiches d'évaluation :**

- La méthode adoptée par la Direction de la Formation au sein d'Algérie Télécom pour traiter les questions fermées est le calcul de la proportion des réponses pour chaque question et de les représenter graphiquement sous forme de « camembert » pour faciliter leur interprétation. (Pour chaque question un seuil est défini).

- Pour les questions ouvertes, les réponses sont traitées au cas par cas.
- Les questions avec échelle d'attitude sont traitées selon la règle suivante :

La moyenne (M) / l'écart type (E), pour ensuite faire ressortir le taux d'hétérogénéité (H)  
 $H = (E/M) \times 100$ .

Ce taux permet d'avoir une idée sur l'homogénéité entre les personnes interrogées :

- En dessous de 15%, l'homogénéité est importante.
- Au-dessus de 30%, il existe une hétérogénéité importante.
- Un débat collectif permettant d'enrichir cette synthèse vient conclure l'action de formation.

## **4. Evaluation des acquis de la formation :**

Ce niveau comporte deux types d'évaluation :

**4.1 Evaluation formative :** Cette étape du processus d'évaluation se réalise durant l'action de formation, elle est à la responsabilité du formateur. Il s'agit d'évaluer progressivement le degré de satisfaction des personnes formées par rapport au formateur et par rapport à

l'ambiance de la formation ainsi que l'évaluation de leurs acquisitions, leurs connaissances et leurs habiletés.

Les principaux objectifs visés par le recours à ce type d'évaluation sont :

- le contrôle,
- l'ajustement
- l'adaptation.

#### **4.2 Les outils utilisés :**

D'après le responsable de l'évaluation à Algérie Télécom, les outils utilisés par les formateurs pour assurer cette évaluation varient selon le type de formation suivie entre autres nous citons :

- Les études de cas : les formations suivies dans le domaine de management, marketing, stratégie, GRH...etc.
- Les jeux de rôle : concernent les formations qui visent à acquérir un savoir-faire ou une habileté telle que : techniques de vente, techniques de négociation, gestion de réunions, gestion des conflits.
- Des mises en situation : pour les formations techniques : câblage, système d'information, informatique...etc.
- Sondages d'opinion et entretiens semi directifs.

**4.3 Evaluation sommative :** cette d'évaluation est à la charge de l'organisme de formation, il intervient à la fin de l'action de formation et vise à déterminer dans quelle l'action de formation a atteint ses objectifs.

**4.4 L'outil principal** utilisé pour assurer cette évaluation est la transmission de testes de connaissances réalisés par l'organisme de formation, ce qui donne une idée sur l'efficacité pédagogique de la formation.

## **5 Evaluation du transfert des acquis et impacts organisationnel**

Appelé « **évaluation stratégique** »<sup>36</sup>, ce troisième niveau constitue « le moment de vérité » dans la mesure où l'évaluation du transfert des acquis et l'évaluation des impacts organisationnels permettent d'extraire la réalité qui légitime la formation.

*Cette évaluation est destinée* aux **personnels formés**, en premier lieux, qui sont censés mettre en application les connaissances acquises en formation (savoir faire et savoir être).

*Elle est destinée*, en deuxième lieux, aux **responsables hiérarchiques** de ce personnel, ces responsables sont en mesure de constater l'impacte de la formation sur leur personnel et sur leurs services.

*Elle intervient* après la formation et dans un délai suffisant pour que la mise en œuvre concrète ait pu avoir lieu (en fonction de la nature de la formation, on fixe le délai

---

<sup>36</sup> RAHALI Meriem, op.cit, p42.

d'évaluation).

Cette évaluation a pour objectif d'apprécier la qualité globale de la formation, son efficacité et ses répercussions sur le fonctionnement et les résultats de l'entreprise, en d'autres termes de mesurer l'atteinte ou non des objectifs définis au premier niveau d'évaluation.

*Elle permet aussi* de fournir des explications quant aux répercussions prévues ou non de la formation ; ce qu'elle a produit, ce qu'elle a amélioré ou encore ce qu'elle a empêché.

De même, il s'agit, à ce niveau, d'apprécier la qualité globale de l'action et ceci dans le but de rendre plus crédible et plus légitime le service formation.

A Algérie Télécom et durant notre stage pratique, nous avons remarqué que cette évaluation n'existe pas en tant que pratique formalisée, elle est rarement réalisée et surtout pas finalisée, et cela pour les raisons suivantes :

- Manque de collaboration des responsables hiérarchiques dans le suivi des formés après leur retour de la formation.
- La centralisation de l'évaluation au niveau de la Direction Général rend le suivi des formés venant d'autres Wilaya difficile voire impossible.
- Manque de sensibilisation concernant le sujet d'évaluation du transfert des acquis.
- Difficulté de l'évaluation des acquis quand il s'agit d'un changement d'attitudes (savoir-être) ou de l'acquisition d'une nouvelle habileté sur le plan interpersonnel.

Nous retrouvons à Algérie Télécom les niveaux 1&2 dans la démarche de l'évaluation de pratiquement toutes les activités de formation. L'évaluation des niveaux 3&4 », est quasiment absente car même si le supérieur hiérarchique de l'apprenant l'établit de façon informelle, cela reste à son niveau et n'est pas pris en considération par la « Direction de la Formation ».

Les niveaux 3&4 sont de toute évidence compliqués et exigent davantage de temps, d'effort et d'argent, mais ce sont les étapes finales cruciales qui permettent de savoir si oui ou non la formation a eu un impact sur le comportement des formés et sur le fonctionnement de l'entreprise.

## **6 Impacte du système d'évaluation sur l'efficacité de la formation à AT :**

Les conditions d'efficacité d'une formation se traduisent par la réussite de l'acquisition et du transfert des apprentissages. Ce dernier objectif désigne la mise en application effective, pendant une certaine période de temps, des apprentissages en situation de travail.

L'enjeu majeur réside dans la manière d'évaluer l'utilisation des apprentissages réalisés par l'apprenant, les meilleurs moyens de viser la performance ou encore les modes de calcul de la rentabilité de certains projets de formation

Une formation efficace est une formation pour laquelle l'objectif est bien défini. Il doit provenir d'un besoin (conformité réglementaire, amélioration des compétences). Le personnel qui arrive en formation doit être disponible et informé des objectifs.

Les tests de fin de formation constituent des outils d'évaluation des connaissances acquises, et un retour de la part du personnel formé.

**L'évaluation des besoins en formation** qui représente la première étape du système d'évaluation adopté par l'entreprise Algérie Télécom a un impact sur la formation parce qu'elle permet:

- De se donner une vision globale de sa situation afin d'élaborer un plan de formation et d'intervention cohérent.
- De s'assurer que les problèmes de rendement liés à une formation insuffisante seront bien cernés.
- De s'assurer d'investir dans le développement de compétences qui méritent une amélioration;
- D'instaurer, lorsque cette phase est réalisée en collaboration avec les employés, un climat favorisant l'apprentissage et l'amélioration continue.

**La deuxième étape du système d'évaluation de la formation** au sein d'AT, qui représente **l'évaluation de l'écart** entre ce qui est attendu et ce qui a été réalisé dans les premiers jours de la formation génère un impact direct sur l'efficacité de la formation, elle permet de :

- Prendre des mesures correctives en cas d'un dysfonctionnement dans le déroulement de la formation ce qui garantit sa réussite.
- Renforcer l'implication et l'adhésion des participants au programme de formation ce qui augmente leur motivation et constitue un levier important pour assurer l'efficacité de la formation.
- Favoriser l'instauration d'un climat d'entente de confiance entre le formateur et les participants.

**L'évaluation à chaud** : qui intervient à la fin de l'action de formation :

- Permet de fixer des axes de progrès afin d'améliorer la prestation des futures formations.
- Permet de recueillir les réactions des bénéficiaires pour soulever le souci de savoir si les participants sont satisfaits ainsi que leur degré d'assimilation des connaissances et des capacités acquises à la fin de la formation.

Si les réactions sont favorables on peut considérer que la formation est réussite et qu'elle génère des apprentissages alors que si les réactions sont défavorables cela sous entend pas que les résultats de la formation sont en deçà des attentes.

A Algérie Télécom l'évaluation à chaud est la pratique la plus répandue, elle est souvent réalisée après chaque actions de formation mais n'arrive pas à être systématique vus les contraintes que nous avons cité auparavant.

Cette évaluation au regard du responsable de l'évaluation, permet de recueillir les opinions qui révèlent les grandes tendances en fournissant des indications importantes concernant le bon déroulement de l'action de formation (conditions matérielle, durée et rythme de la formation, l'hébergement, la restauration). L'atteinte des objectifs pédagogiques est un bon pronostic pour le transfert en situation professionnelle.

**L'évaluation à froid** intervient après l'action de formation d'une durée de 3 à 6 mois voire plus, afin de permettre aux formés de mettre en application les acquis fruits de l'action de formation. Cette évaluation qui a un lien direct avec la mesure de l'efficacité de la formation parce qu'elle permet d'une part, d'évaluer les acquis et l'évolution des comportements professionnels en situation du travail, et d'autre part d'évaluer l'impact de la formation sur les résultats de l'entreprise à travers le calcul de certains indicateurs de performance.

A l'issus de ce chapitre nous constatons que le système d'évaluation de la formation adopté par l'Algérie Télécom ne tient pas compte à l'ensemble des niveaux d'évaluation cités par le modèle de référence en matière d'évaluation DONALD KIRKPATRICK.

Cette insuffisance en matière d'évaluation notamment : le transfert des acquis et l'impact de la formation sur le fonctionnement de l'entreprise contribue à la réduction de la qualité des programme de formation entrepris par l'entreprise.

## **CHAPITRE III**

# **L'EFFICACITE DU SYSYEME D'EVALUATION ET SON IMPACT SUR LA QUALITE DE LA FORMATION A ALGERIE TELECOM**

Afin d'apporter une réponse empirique à notre sujet portant sur l'impact de l'évaluation sur la qualité de la formation, nous avons réalisé une étude qui nous permettra à la fois de savoir quel est le degré de mise en place des différentes approches théoriques de l'évaluation au sein de l'entreprise Algérie Télécom et jusqu'à quel point elle permet l'amélioration de l'efficacité des actions de formations à venir.

Pour atteindre notre objectif et apporter une réponse empirique à notre problématique, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de la Direction Générale d'AT.

Le présent chapitre comporte deux sections. La première section sera consacrée à la présentation de la démarche méthodologique adoptée par notre étude et le dépouillement des résultats.

Quant à La deuxième section de ce chapitre, elle porte sur l'interprétation des résultats obtenus et des suggestions pour l'entreprise.

## **Section 01 : Présentation de l'enquête et interprétation des résultats**

Après avoir découvert les programmes de formation à Algérie Télécom ainsi que la méthode dont les actions de formation sont évaluées, nous proposons pour compléter notre étude, une enquête sur terrain qui va nous permettre de vérifier la pratique de cette formation ainsi que son évaluation.

### **1. méthodologie de l'enquête :**

A fin de connaître l'impact de l'évaluation sur la qualité de la formation à Algérie Télécom, et pour finaliser les objectifs de notre étude, nous avons jugé utile de mener une enquête sur terrain qui va nous permettre d'avoir l'avis des responsables et du personnel par rapport aux méthodes d'évaluation adoptées par l'entreprise et leur impact sur les actions de formation à venir.

#### **1.1 Objectifs de l'enquête :**

Le questionnaire et le guide d'entretien ont un double objectif, à savoir :

- Une perception des actions de formation à Algérie Télécom, d'une manière générale.
- Etude des méthodes d'évaluation mises en œuvre à AT.

Ces deux méthodes de collecte de données vont nous permettre donc, de nous renseigner essentiellement sur les informations suivantes :

- L'efficacité des actions de la formation à AT, à travers une évaluation des 04 niveaux : satisfaction (réaction), apprentissage (acquis), comportement (transfert), impact sur le travail (résultats)
- La réalité de l'évaluation de la formation à AT, à travers une appréciation de son personnel.
- les problèmes rencontrés et les solutions proposées, en matière de la formation.

L'analyse des réponses nous amènera à apprécier l'impact réel des pratiques d'évaluation en application au sein de l'entreprise sur l'efficacité des actions de formation à venir et de vérifier la mobilisation effective des acquis de la formation en situation professionnelle.

Cependant, la présente enquête présente certaines limites du fait des difficultés que nous avons rencontrées lors de sa réalisation, notamment le manque de coopération des employés du fait de leur charge de travail importante pendant la durée de notre stage.

## **1.2 Outils et méthodes de collecte de données :**

Pour mener à bien notre recherche et assurer une meilleure collecte de données, nous avons opté pour la combinaison de deux outils à savoir le questionnaire et l'entretien.

**Le questionnaire** est un outil indispensable pour recueillir les informations, il est défini comme « *l'ensemble de questions, construit dans le but de générer l'information nécessaire à l'accomplissement des objectifs de l'étude* »<sup>37</sup>

Le choix de l'outil est justifié par la volonté d'interroger un grand nombre d'employés formés et par le fait que le délai imposé exige de terminer cette phase de recherche dans un temps limité.

Toutefois et malgré l'importance de cette méthode de collecte de données, il faut signaler qu'elle marque ses limites dans la mesure où sa conception nécessite une préparation lourde.

## **1.3 Architecture de notre questionnaire :**

L'intérêt du recours au questionnaire est de déterminer la perception des formés quant au processus d'évaluation de la formation au sein de leur établissement.

Ce questionnaire comprend à la fois des questions ouvertes et d'autres fermées qui s'articulent autour de trois axes de réflexion.

Le premier axe concerne la perception de la formation au sein de l'entreprise Algérie Télécom. Le deuxième axe souligne la perception de l'évaluation de la formation en général et la démarche existante en particulier et le dernier axe met en exergue les problèmes rencontrés et les solutions proposées.

### **Les types de question :**

- Des questions fermées : l'interrogé doit choisir une réponse parmi celles proposées ;
- Des questions semi-ouvertes : l'interrogé peut choisir une réponse parmi celles données ou en proposer d'autres ;
- Des questions ouvertes : ou l'interrogé pouvait prendre la parole et donner son avis.

Le questionnaire est anonyme pour qu'il permette aux interrogés de répondre d'une façon objective.

---

<sup>37</sup> GIANNELLOUI Jean Luc, « *Etude de marché* », Edition Vuibert, Paris, 1995, p30

Guide d'entretien à fin de laisser le répondant s'exprimer spontanément tout en l'orientant en parallèle pour ne pas s'écarter de l'objectif des questions, nous avons opté pour un guide d'entretien semi directif.

Le choix de cette méthode est motivé par le fait que la conception de l'entretien est relativement peu coûteuse en temps, et par le fait qu'elle permette d'accéder à une matière première riche et unique. Il s'agit de recueillir des informations directement issues des acteurs impliqués dans l'évaluation.

Notre guide d'entretien comporte trois thèmes différents à savoir :

- la formation professionnelle à Algérie Télécom ;
- le processus d'évaluation et l'évaluation à froid ;
- les obstacles au succès des pratiques d'évaluation à froid et les solutions possibles pour les dépasser.

Les entretiens se sont déroulés en moyenne en une heure de temps en commençant par la présentation de notre étude, ses objectifs et les thèmes traités dans le guide d'entretien. Les interrogations étaient ouvertes et n'étaient pas trop complexe afin de donner au répondant l'occasion de s'exprimer librement et produire un discours complet.

#### **1.4 \_Population objet d'étude :**

Dans le but de collecter le maximum d'informations pertinentes sur le système existant en matière d'évaluation nous avons essayé de travailler sur un échantillon représentatif englobant un effectif en prise directe avec les pratiques d'évaluation.

Notre échantillon se compose de personnes faisant partie du département des ressources humaines et de formation, dont le nombre de participations aux actions de formation est à 4 actions de formation et plus durant le plan de formation 2013.

Le choix de ce critère se justifie par :

- l'importance d'obtenir des informations fiables et pertinentes sur le système d'évaluation de la formation, nous impose de sélectionner une population qui a participé au minimum à 4 actions de formation (une action par trimestre)
- Le nombre important d'actions de formation destinées au personnel du Département des Ressources Humaines et de Formation. **(le département choisi)**
- La nécessité d'avoir des informations récentes sur les pratiques d'évaluation adoptées par l'entreprise Algérie Télécom. **(le plan de formation)**

Suite à cela, nous avons donc retenu un échantillon représentatif de 40 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire.

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

- La distribution des questionnaires ;
- La récupération des questionnaires renseignés ;
- Le dépouillement ;
- L'analyse des réponses.

## 2 : interprétation des résultats :

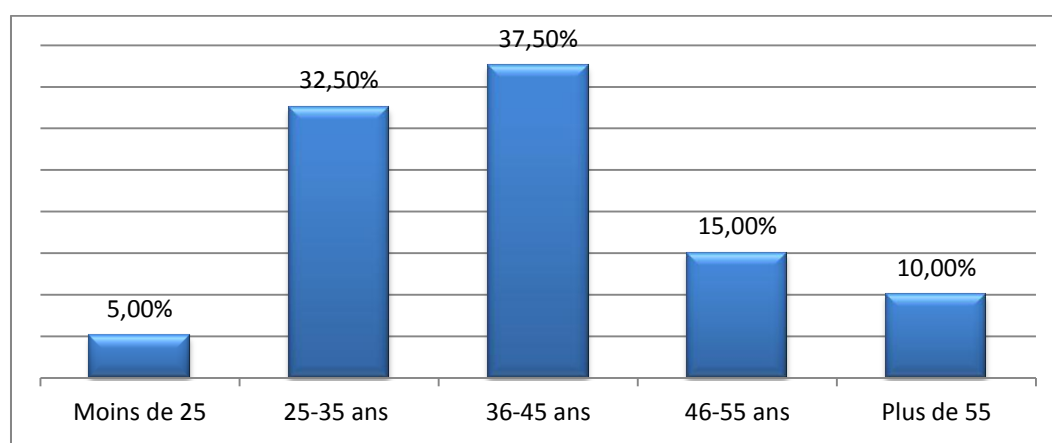
Nous avons choisi de représenter les résultats de l'enquête sous forme de graphes afin de faciliter l'analyse et l'interprétation des données représentées dans le but de mettre en évidence « visuellement » la relation entre l'efficacité du système d'évaluation et la qualité de la formation dispensée par Algérie Télécom.

### 2.1 Profils des répondants :

Nous allons présenter dans ce qui suit le profil des interrogés au niveau de la Direction des Ressources Humaines et de la Formation.

#### a) L'âge :

**Figure N°7 : Répartition des répondants par âge.**



**Source :** élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête.

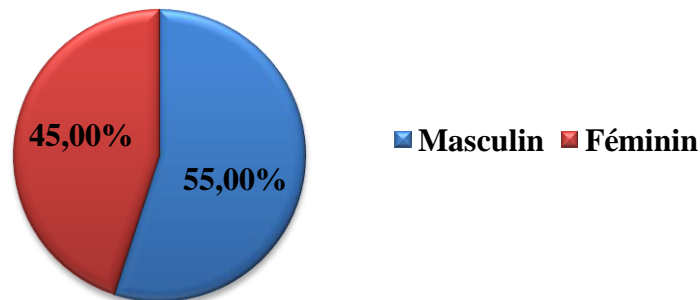
L'analyse des réponses obtenues nous a fait remarquer qu'une grande partie des employés formés (28 sur 40) sondés ont un âge variant entre 25 et 45 ans. Algérie Télécom tend à former en premier lieu une population plus ou moins jeune et en second lieu, une population ayant une certaine expérience.

Ceci s'explique par le fait qu'Algérie Télécom cible les employés jeunes lors de l'élaboration du plan de formation, en vue de leur faire bénéficier de nouveaux savoirs et savoir-faire, de renforcer leur employabilité et leur permettre, par la suite, d'être mobiles professionnellement (verticalement par le biais d'une promotion, ou horizontalement par un changement de poste).

En effet, les employés âgés montrent moins de motivation à suivre une formation, comptant seulement sur leur expérience et les qualifications déjà obtenues. Aussi, les responsables privilégient et considèrent la formation en direction des jeunes comme un véritable investissement, puisque les employés plus âgés sont proches de la retraite. Les formés reviens à engager des investissements dont le retour ne sera pas projeté dans le futur.

b) **Le sexe :**

**Figure N° 8 : Répartition des répondants par sexe.**

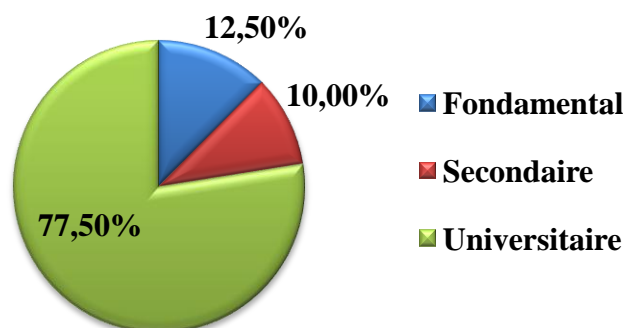


**Source :** élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête.

Nous constatons qu'Algérie Télécom évite de discriminer par le sexe les salariés. De ce fait, il y'a une parité entre le sexe masculin et féminin. Rappelons que l'effectif total d'Algérie Télécom est prédominé par le genre masculin. Le responsable chargé de l'élaboration du plan de formation nous a assuré que la parité entre les deux genres est due à un effort d'égalitarisme dans le ciblage des actions de formation.

c) **Le niveau d'instruction :**

**Figure N°9 : Répartition des répondants par niveau d'instruction**

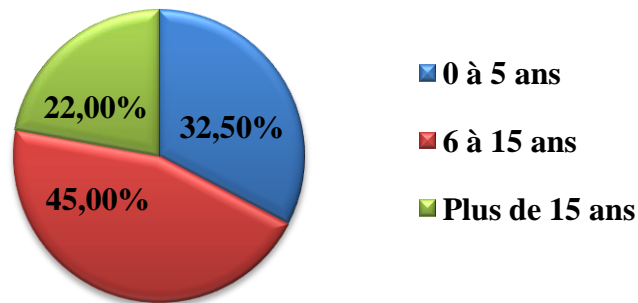


**Source :** élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête.

Nous constatons qu'une grande partie des formés interrogés soit 78% ont un niveau d'instruction assez élevé, ce qui conditionne leur engagement dans l'effort de formation. Aussi, le contenu des formations proposées exigent des acquis de départ souvent importants, ce qui limite parfois l'accès à la formation à certains employés avec un niveau d'instruction faible. Cette contrainte est dépassée à Algérie Télécom, car même les employés non universitaires, sont tout de même issus des cursus de formation professionnelle et possèdent une importante expérience dans leur domaine de travail.

d) L'ancienneté :

Figure N° 10: Répartition des répondants selon l'ancienneté



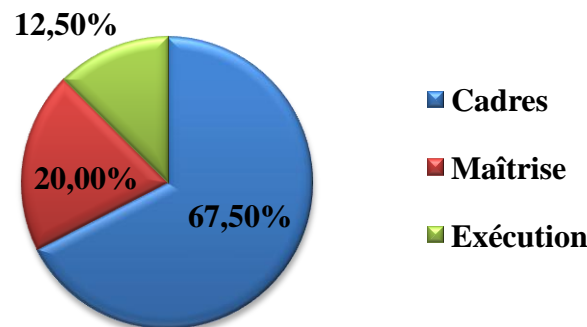
**Source :** élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête.

Nous constatons que l'entreprise Algérie Télécom accorde une importance en matière de formation aux jeunes recrues et aux employés qui ont une expérience plus de 5 ans.

Ce ciblage traduit les lignes stratégiques Algérie Télécom en matière de GRH. En effet, compte tenu du secteur d'activité de l'entreprise, celle-ci doit préparer l'avenir en investissant sur une future génération d'employés et en « armant » celle-ci des outils nécessaires à leur développement et leur déploiement dans les différents métiers.

e) La catégorie socioprofessionnelle :

Figure N° 11: Répartition des répondants selon la catégorie socioprofessionnelle



**Source :** élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête.

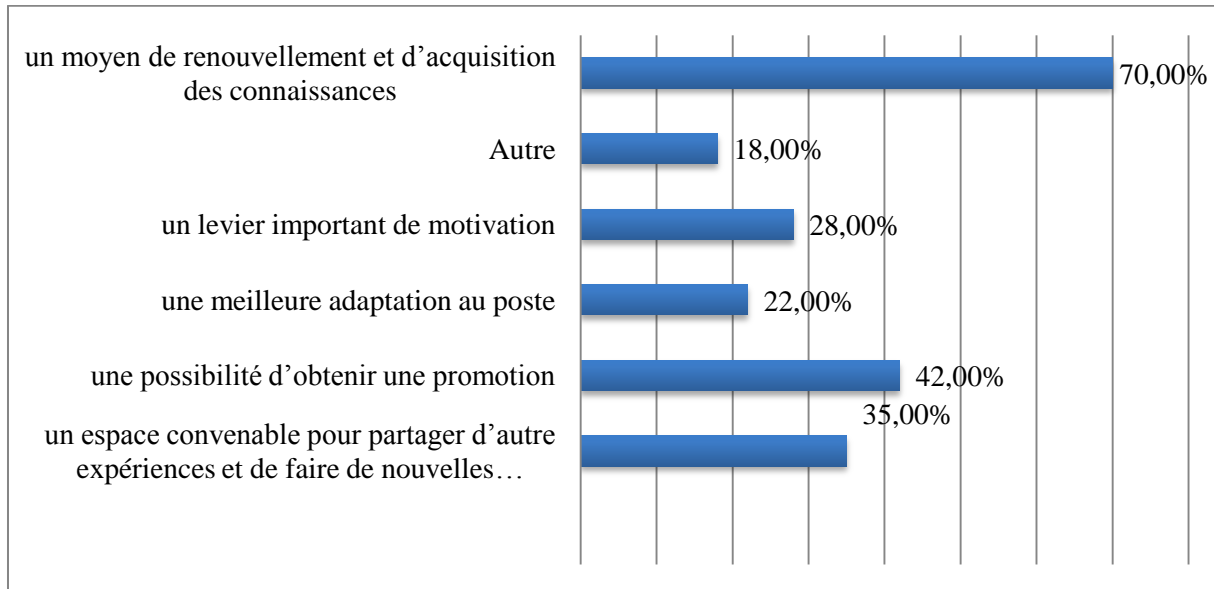
Nous remarquons par ces chiffres qu'il y'a des disparités du bénéfice de la formation entre les niveaux hiérarchiques. Ceci s'explique par l'accès facile à la formation pour les cadres en comparaison aux employés issus des postes d'exécution, ce qui permet de dire que la formation à Algérie Télécom s'intéresse plus à des postes de responsabilité et de décision.

## 2.2 Premier axe : Perception de la formation.

Cet axe a pour but de recueillir l'avis des interrogés sur la politique de formation au sein de l'entreprise Algérie Télécom.

### a) culture de la formation :

Figure N° 12 : Perception de la formation par le personnel interrogé



**Source :** élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête.

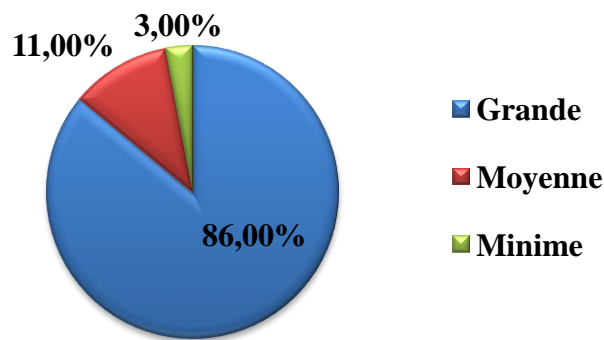
Une grande proportion des formés soit 70% perçoit la formation comme un moyen de renouvellement et d'acquisition des connaissances. Cela veut dire que la formation au sein d'Algérie télécom joue un rôle important pour assurer le développement continu de son personnel. Ce qui nous permet aussi de dire que la culture de formation à Algérie Télécom est présente, mais cela ne nie guère qu'elle a besoin d'être encouragée et incitée.

Aussi, la formation est perçue comme accélérateur de carrière, 17 sur 40 employés interrogés pensent que la formation leur permet d'accéder à des niveaux plus importants de l'organigramme de l'entreprise.

Le rôle que la formation joue en tant que levier de motivation est aussi reconnu par les employés de l'entreprise Algérie Télécom, où nous trouvons que 64.2% des interrogés considèrent la formation comme un levier de motivation et un espace de partage de nouvelles expériences et de nouvelles connaissances.

### B) l'importance accordée à la formation :

**Figure N°13 : L'importance accordée à la formation à Algérie Télécom.**



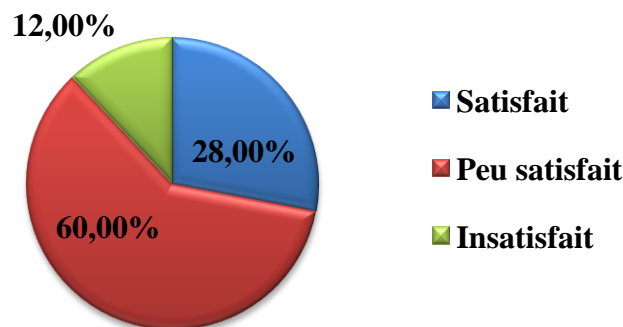
**Source :** élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête.

Les résultats obtenus nous montrent qu'une large partie des employés interrogés représente 85% ce qui accorde une grande importance à la formation au sein d'Algérie Télécom, cette importance est traduite souvent par une forte volonté et une disposition totale à suivre des formations.

Cependant, nous trouvons qu'environ 14% des employés interrogés ne manifestent pas un grand intérêt à la formation, cela peut être expliqué par le fait qu'ils ont d'autres sources de formation en dehors de l'entreprise Algérie Télécom ou ils considèrent que la formation n'affecte pas tellement leur évolution et le développement de leur carrière..

### C) Degré de satisfaction vis-à-vis la politique de formation à AT.

**Figure N°14 : Degré de satisfaction vis-à-vis la politique de formation à AT**

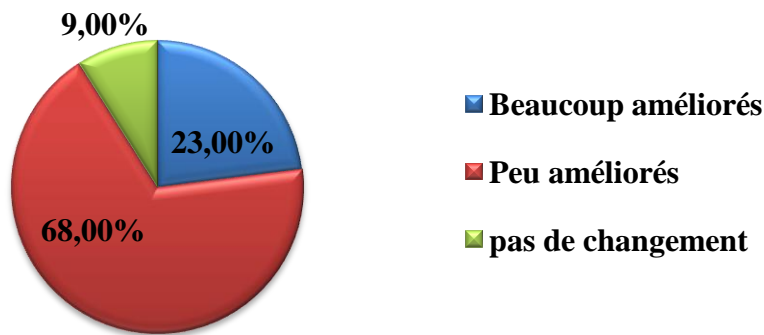


**Source :** élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête.

Plus de la moitié des interrogés (60%) sont peu satisfaits de la politique de formation adoptée par l'entreprise Algérie Télécom, cette perception est justifiée selon les formés par le fait que la formation à Algérie Télécom est insuffisante et ne tient pas compte de la totalité de leurs besoins. Les employés qui ont exprimé leur satisfaction (représente 28% des interrogés) affirment que l'entreprise a réalisé des progrès considérables en matière de formation ces dernières années, mais insistent sur le fait qu'il reste encore du chemin à faire.

### D) Amélioration des programmes de formation à Algérie Télécom

**Figure N°15: Amélioration des programmes de formation à AT.**

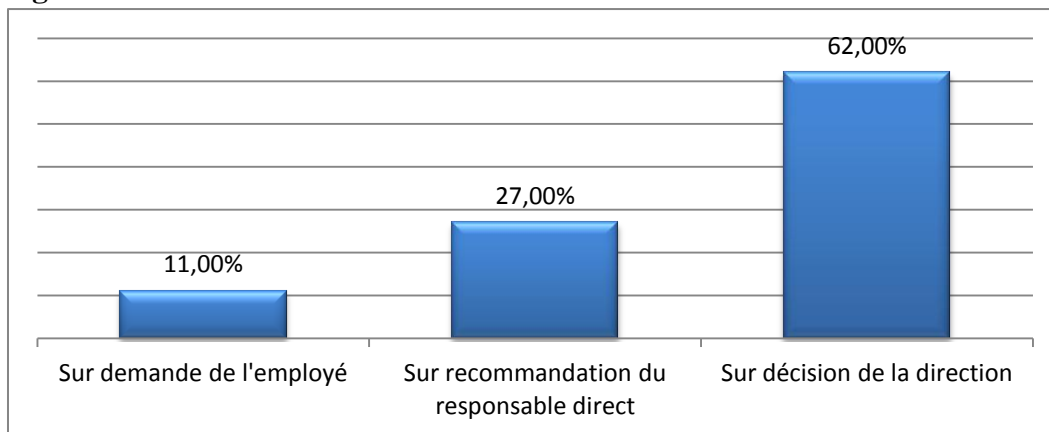


**Source :** élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête.

D'une manière générale, nous constatons que les programmes de formation au sein d'Algérie Télécom sont en amélioration continue selon la perception des interrogés, où 91% des formés affirment qu'ils ont remarqué une amélioration dans l'efficacité pédagogique et organisationnelle des programmes de formation au sein d'Algérie Télécom. Cette amélioration est la résultante de l'importance accordée par la Direction Générale à propos de la formation et bien évidemment les efforts entrepris par la Direction de la Formation pour en faire un atout qui contribue à la performance de l'entreprise.

#### **E) Critères d'envoi en formation.**

**Figure N°16 : Critères d'envoi en formation.**



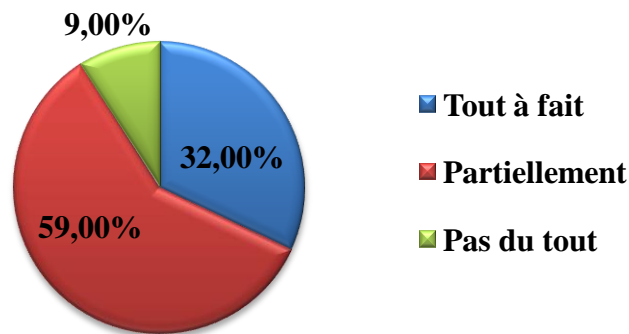
**Source :** élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête.

Les résultats obtenus nous permettent de dire qu'à Algérie Télécom les formés sont souvent envoyés en formation sur la base d'une décision de la Direction de la Formation ou bien, sur les recommandations et observations de leur responsable direct, dont les taux sont successivement 62% et 27%.

Tandis que seulement 11% sont envoyés en formation sur demande individuelle.

#### **F) Cohérence de la formation avec les besoins individuels en formation**

**Figure N°17: Cohérence des programmes de formation avec les besoins individuels en formation.**

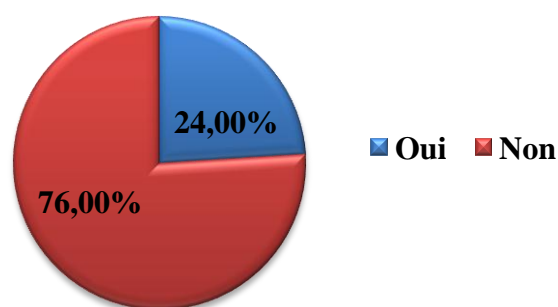


Source : élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête.

En effet, la cohérence des actions de formation réalisées au sein de l'entreprise avec les besoins exprimés par les employés constitue une contrainte à laquelle la Direction de la Formation doit faire face. Ainsi, nous constatons que 59% déclarent que la formation à Algérie Télécom ne répond pas effectivement à leurs besoins, alors que 32% des interrogés sont satisfaits de la cohérence des programmes de formation avec leurs besoins. Dans ce même ordre d'idée, l'un des responsables interviewé nous a déclaré que « la formation est un déclenchement, un avant goût et elle ne permet pas à elle seule de tout apprendre », ce qui impose la nécessité d'instaurer une culture d'apprentissage au sein de l'entreprise, qui encouragera les employés à combler leurs besoins en formation par l'auto-formation, avec leur propres moyens et en dehors des horaires de travail.

#### **G) Participation des formés à la détermination des objectifs de la formation.**

**Figure N° 18 : Participation des formés à la détermination des objectifs de formation.**



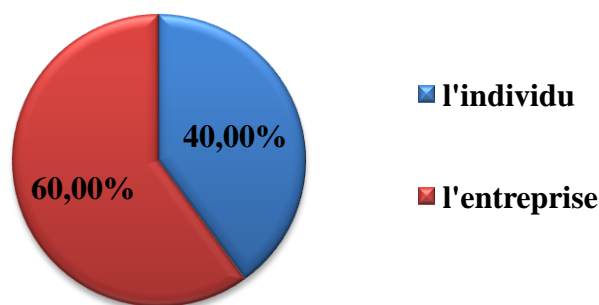
Source : élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête.

La participation des formés dans la fixation et la détermination des objectifs de formation, est un facteur important pour assurer leur implication et adhésion dans le processus de formation. Or, cette pratique n'est pas favorisée à d'Algérie Télécom, ce qui justifie que 76% des interrogés affirment que leur responsable ne les implique pas dans la démarche de détermination des objectifs.

La principale raison qui explique cette non-implication des employés, est que l'élaboration du plan de formation est centralisée au niveau de la Direction Générale.

#### **H) Apport de la formation à l'individu ou à l'entreprise.**

**Figure N° 19: Apport de la formation à l'individu et à l'entreprise.**



Source : élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête.

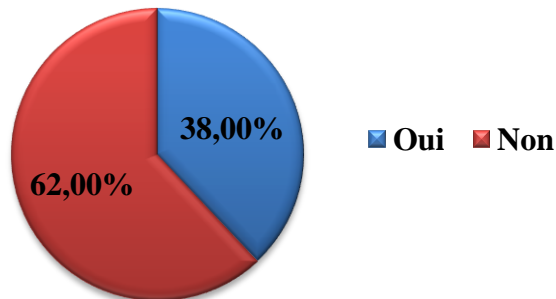
60% des formés interrogés considèrent que la formation est bénéfique en premier lieu à l'entreprise, où la formation joue un rôle enrichissant et intéressant qui s'articule autour de l'amélioration du rendement de l'entreprise, l'atteinte des objectifs visés par l'entreprise et le développement des compétences de son personnel. Cela n'empêche pas que la formation apporte également une valeur ajoutée à l'employé, parce que selon les 40% des interrogés qui ont répondu que la formation est bénéfique en premier lieu à l'individu, cette dernière permet aux participants d'acquérir des compétences qui l'aideront forcément dans sa vie professionnelle ou même privée.

### 2.3 Deuxième axe : Système d'évaluation de la formation.

Cet axe vise à connaître la perception des interrogés quant à la démarche et les outils d'évaluation adoptés par l'entreprise Algérie Télécom.

#### A) Existence du système d'évaluation de la formation à AT

Figure N°20: Existence du système d'évaluation de la formation à AT.



Source : élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête..

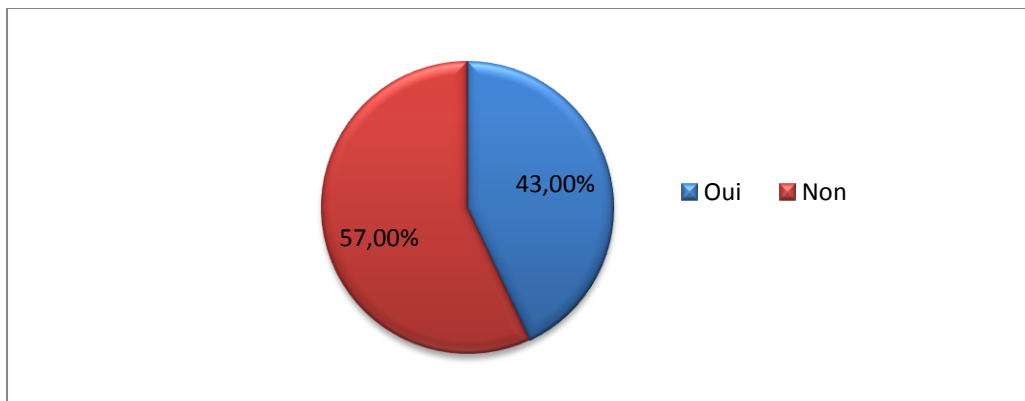
Selon 62% des interrogés, l'entreprise Algérie Télécom ne dispose pas d'un système d'évaluation de la formation. Cette perception est justifiée selon eux par le fait qu'il n'existe pas une démarche d'évaluation complète commençant par l'évaluation des besoins en formation et continue jusqu'à l'évaluation du retour sur investissement ou même l'évaluation de l'impact de la formation sur les résultats de l'entreprise à travers des indicateurs et des indices.

Cependant, 38% des formés questionnés estiment que leur entreprise dispose d'un système d'évaluation, et ils ont expliqué cette existence par ce qui suit :

- l'évaluation à chaud réalisée par le Département Développement et Management de la Qualité.
- les tests de connaissance effectués par les formateurs à la fin de la formation.
- L'évaluation de besoins en formation réalisée par le supérieur hiérarchique.

#### B) L'importance accordée par l'entreprise à l'évaluation de la formation.

Schéma N° 21 : L'importance accordée par l'entreprise à l'évaluation de la formation.



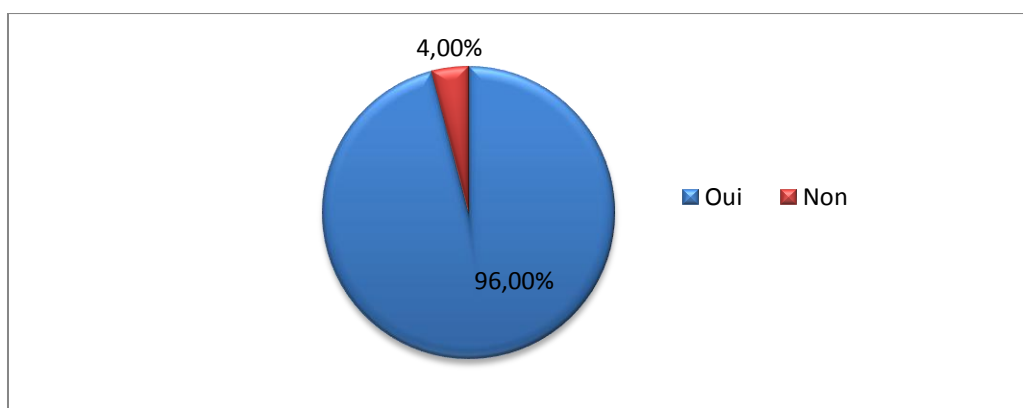
Source : élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête..

Il est logique que les interrogés qui ont affirmé qu'il n'existe pas un système d'évaluation au sein de l'entreprise veulent expliquer cette absence par le manque d'importance accordée par la Direction de la Formation à l'évaluation. La principale raison selon les 57% des interrogés qui ne trouvent pas une vraie importance attribuée à l'évaluation, est que toute la concentration de l'entreprise est octroyée actuellement à la formation elle-même.

Néanmoins, 43 % des interrogés affirment qu'il ne faut pas nier complètement les efforts entrepris par la Direction de la Formation en matière d'évaluation. Efforts qui ont permis d'assurer une partie importante de l'évaluation, représentée par l'évaluation à chaud.

### c) Nécessité de l'évaluation de la formation.

**Figure N°22 : Nécessité de l'évaluation de la formation.**



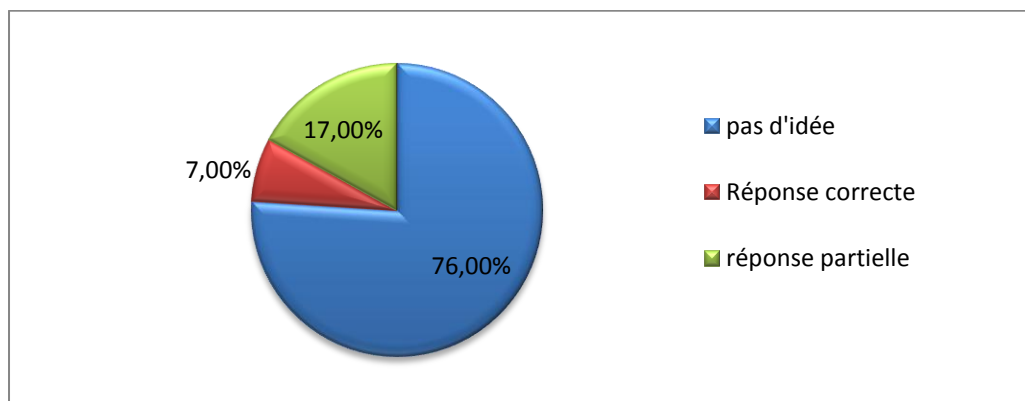
Source : élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête..

La grande majorité des interrogés qui est d'un taux de 96% s'accorde sur la nécessité de l'évaluation de la formation. Cette nécessité est expliquée par le fait que l'évaluation permet de :

- Déterminer l'atteinte des objectifs de formation.
- la mesure de la rentabilité économique de l'action
- obtenir de l'information sur le moyen d'améliorer les futures actions de formation.
- déterminer si le programme a offert une solution adéquate au besoin identifié.

### C) Idée des formés sur les 4 niveaux d'évaluation de la formation.

**Figure N° 23: Connaissance des 4 niveaux d'évaluation de la formation.**



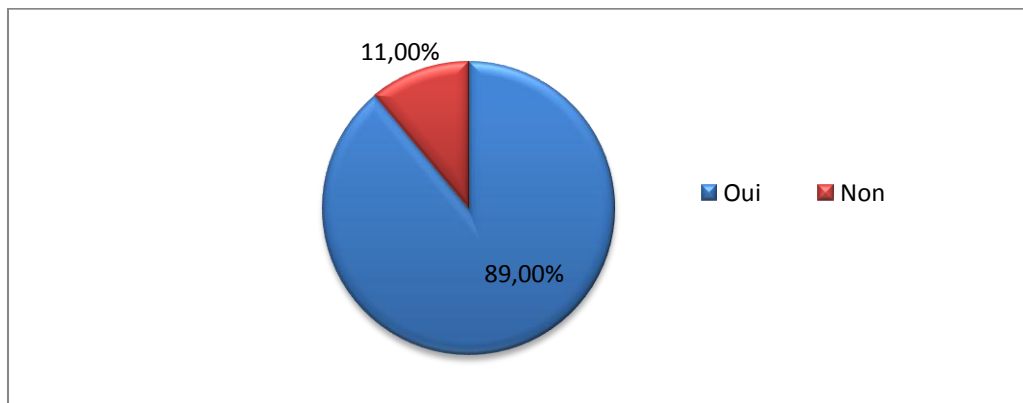
Source : élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête..

En effet, cette question nous a montré qu'il existe une grande confusion et une ignorance presque totale de la part des interrogés en matière des 4 niveaux d'évaluation. Cette ignorance qui est exprimée par 76% des interrogés montre la modeste culture que possède les employés de l'entreprise Algérie Télécom à propos de l'évaluation, alors que ce sujet doit être inclut parmi les thèmes lesquels le personnel de l'Algérie Télécom est censé être formé.

Tandis que 17% des formés questionnés ont essayé d'apporter une réponse, qui est restée malheureusement incomplètes. Ceci fait que seulement 7 % des interrogés sont arrivés à citer les quatre niveaux d'évaluation tels qu'ils sont mentionnés par Donald Kirchpatrik.

#### D) L'évaluation à chaud de la formation.

**Figure N°24 : Application de l'évaluation à chaud au sein d'Algérie Télécom.**



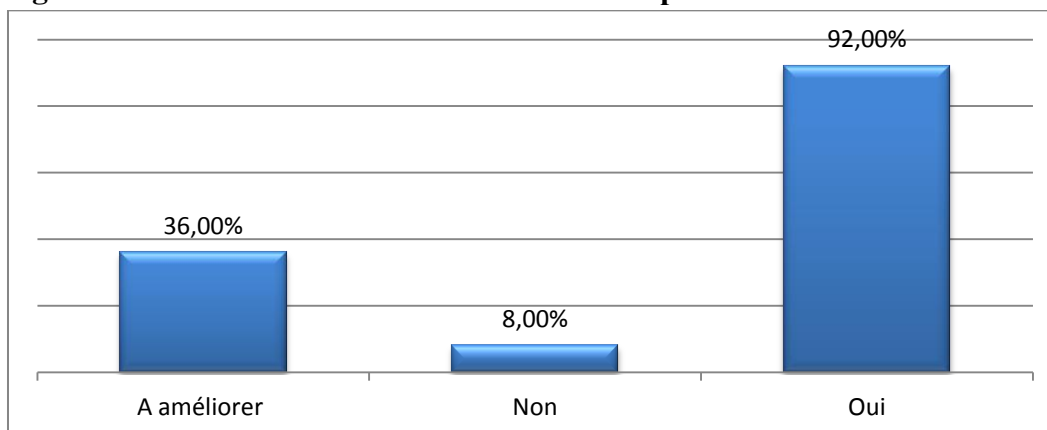
Source : élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête..

Nous constatons que la grande majorité des interrogés soit 89% affirment qu'ils ont eu une évaluation à chaud, cette dernière vise essentiellement à mesurer les sentiments des formés à la fin de l'action de formation et évaluer leur satisfaction par rapport aux différents aspects de la formation tels que le contenu de l'action de formation, son rythme, sa durée et l'apport des formateurs.

Ce résultat nous montre que l'entreprise Algérie Télécom vise à rendre ce type d'évaluation obligatoire à la fin de chaque action de formation, ce qui permet d'améliorer l'efficacité des futurs programmes de formation.

#### E) L'efficacité de la fiche d'évaluation à chaud adoptée par l'AT.

**Figure N°25 : Efficacité de la fiche d'évaluation pour mesurer la réaction des formés.**

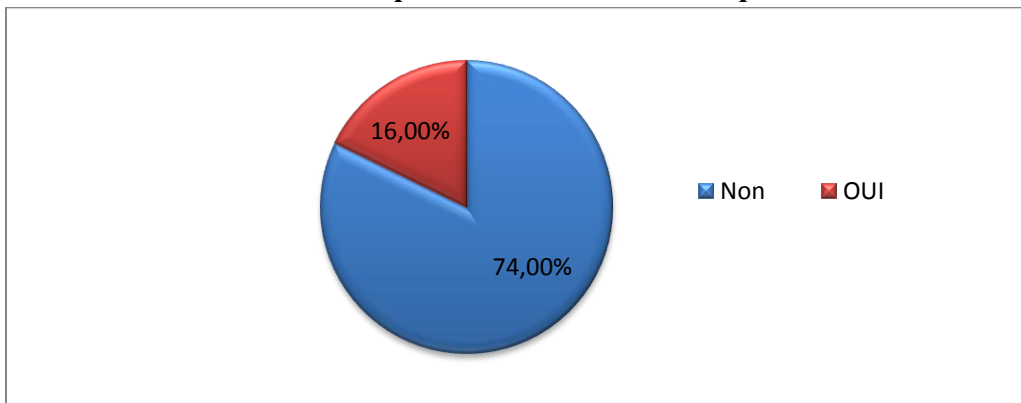


Source : élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête..

Nous remarquons qu'il existe un consensus quasi-total soit 37 interrogés sur 40 sur l'efficacité de la fiche d'évaluation comme un outil qui permet de détecter si le programme de formation a été accepté et d'améliorer les actions futures à l'instar des résultats obtenus. Néanmoins, selon 36% des interrogés cet outil a besoin d'être amélioré au sein d'Algérie Télécom. Une amélioration qui doit toucher non seulement son contenu mais aussi la manière de sa mise en pratique et de l'exploitation de ses résultats.

**F) L'habitude de répondre à l'ensemble des questions de la fiche d'évaluation.**

**Schéma N°26 : Culture de répondre à l'ensemble des questions de la fiche d'évaluation.**



Source : élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête..

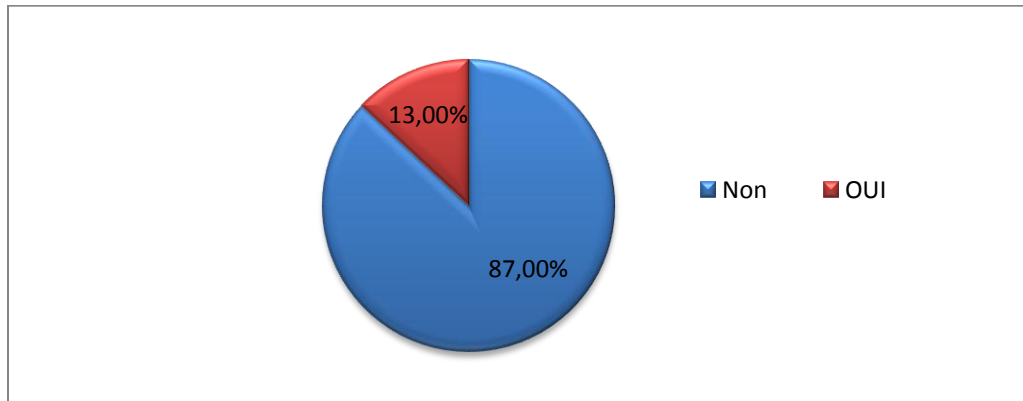
Selon 74% des interrogés, la culture de répondre à l'ensemble de questions de la fiche d'évaluation ne s'est pas manifestée chez eux. Ce résultat justifie les reproches que nous a déclaré le responsable de l'évaluation à Algérie Télécom concernant le manque de collaboration et d'implication des formés dans la démarche d'évaluation.

Nous pouvons cerner les principales raisons qu'ont engendré ce manque de collaboration des formés comme suit :

- Absence d'une culture d'évaluation partagée.
- Manque de sensibilisation des formés à propos de l'importance de l'évaluation dans l'amélioration de l'efficacité de la formation.
- Absence de formation dans ce sens, ce qui explique que 76% des interrogés n'ont pas d'idée sur les 4 niveaux d'évaluation.
- Obstacle de la langue qui peut constituer un handicap pour les employés qui ont un niveau d'instruction moyen, notamment pour les questions qui demandent des justifications ou des commentaires.
- La méthode classique qui est basée sur le support papier, alors que beaucoup d'entreprises dans le monde assurent l'évaluation à chaud par des enquêtes en ligne.

### G) Application de l'évaluation à froid au sein d'Algérie Télécom

Figure N° 27 : L'évaluation à froid de la formation



Source : élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête..

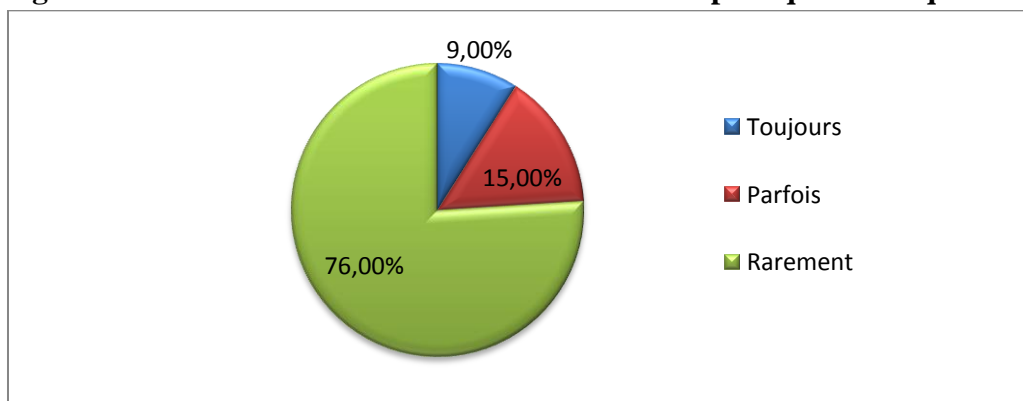
Les résultats obtenus montrent que la majorité des sondés soit 87% de la population qui constitue l'échantillon affirment qu'ils n'ont pas eu une évaluation à froid dans période de 2 à 3 mois après leur retour de la formation.

Cette évaluation qui a pour but d'une part, d'évaluer les acquis et l'évolution des comportements professionnels en situation du travail, et d'autre part d'évaluer l'impact de la formation sur les résultats de l'entreprise à travers le calcul de certains indicateurs de performance, ne fait pas partie du système d'évaluation adopté par l'Algérie Télécom.

Cependant, la Direction de la Formation a réalisé quelques tentatives en matière d'évaluation à froid mais le manque de collaboration des responsables hiérarchiques et l'absence d'une procédure administrative impérative rend cette évaluation peu maîtrisée et difficile à réalisée actuellement.

### H) Suivi de la hiérarchie dans le transfert des acquis.

Figure N°28 : Suivi de la hiérarchie dans la mise en pratique des acquis de la formation



Source : élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête..

Nous constatons que 76% des sondés estiment qu'ils sont rarement suivis et incités à mettre en pratique les connaissances acquises pendant la formation. Cette absence d'un suivi rigoureux de la part des responsables hiérarchiques présente la principale contrainte face à la réussite de l'évaluation à froid.

Selon les responsables interviewés l'absence d'un référentiel d'objectifs d'évaluation afin de comparer ce qui été prévu et ce qui a été réalisé rend la démarche d'évaluation difficile à réaliser.

La principale raison selon les formés de l'absence d'un suivi rigoureux est la résultante d'un manque de communication et d'interaction entre les responsables et les formés. En effet, nous remarquons cette réalité dans le tableau suivant :

**Tableau N°6 : suivi de la hiérarchie en fonction du niveau de communication interne.**

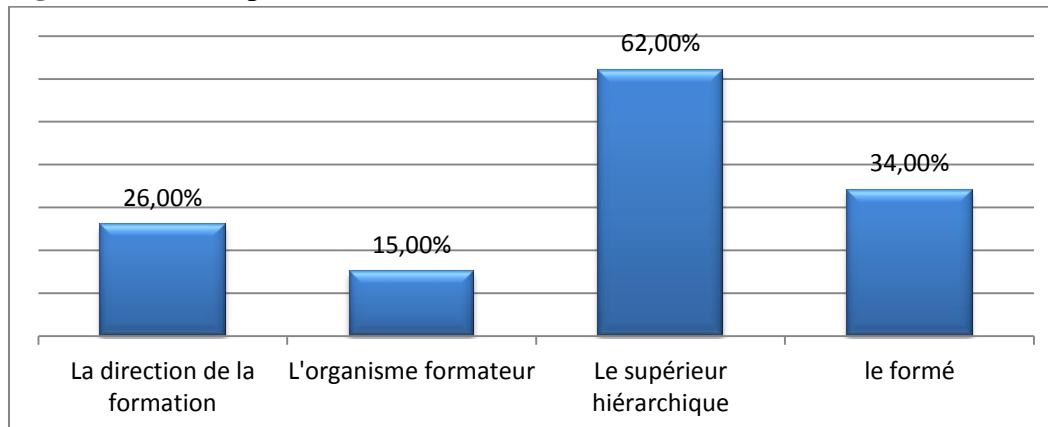
		Niveau de communication interne			
		Fort	Moyen	Faible	Total
Suivi de la hiérarchie	Permanent	8%	1%	0%	9%
	Occasionnel	1%	12%	2%	15%
	Rarement	0%	30%	46%	76%
	Total	9%	43%	48%	100%

Source : élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête.

Nous remarquons que la communication entre les supérieurs hiérarchiques et les formés est une clé principale pour favoriser le suivi, l'implication des formés dans la démarche d'évaluation et l'instauration d'un climat de confiance contribue à la diffusion de l'information et le feed-back ce qui permet une meilleure évaluation des effets de la formation tant pour l'individu que pour l'entreprise.

### I) Responsabilité de l'évaluation à froid

**Figure N°29 : Responsabilité de l'évaluation à froid.**



Source : élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête.

Selon 62% des formés sondés, l'évaluation à froid doit être assurée en premier lieu par le responsable hiérarchiques, ce dernier détient plus d'information sur les capacités, les points faibles et l'amélioration réalisée par le formé suit à une action de formation, ce qui est logique vue la fréquentation quotidienne avec ses subordonnés.

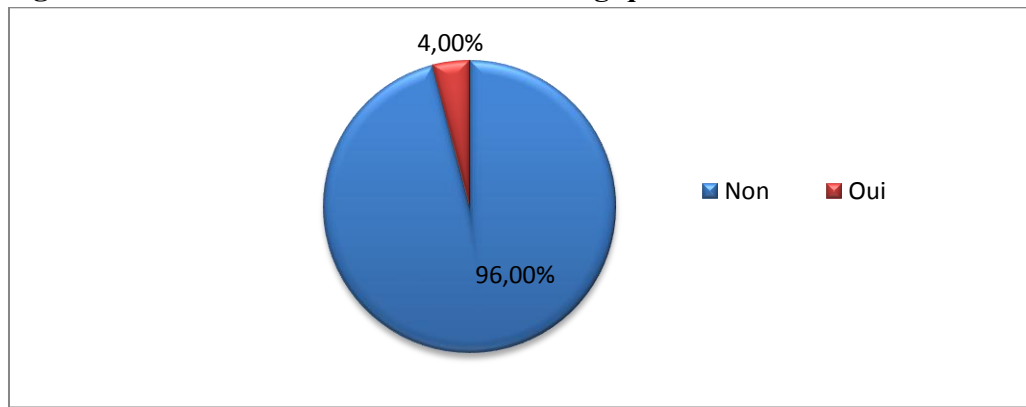
Néanmoins, la collaboration et l'implication des formés dans la démarche d'évaluation à froid selon 34% des interrogés est une condition prépondérante pour assurer sa réussite.

La Direction de la Formation joue également un rôle important dans cette démarche par son suivi et contrôle.

L'organisme formateur doit être aussi impliqué dans l'évaluation à froid et compéter son rôle par un accompagnement accordé aux formés dans leur poste de travail après leur retour de la formation.

#### **J) Utilisation de l'outil technologique dans la démarche d'évaluation.**

**Figure N°30 : Utilisation de l'outil technologique dans la démarche d'évaluation.**



Source : élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête..

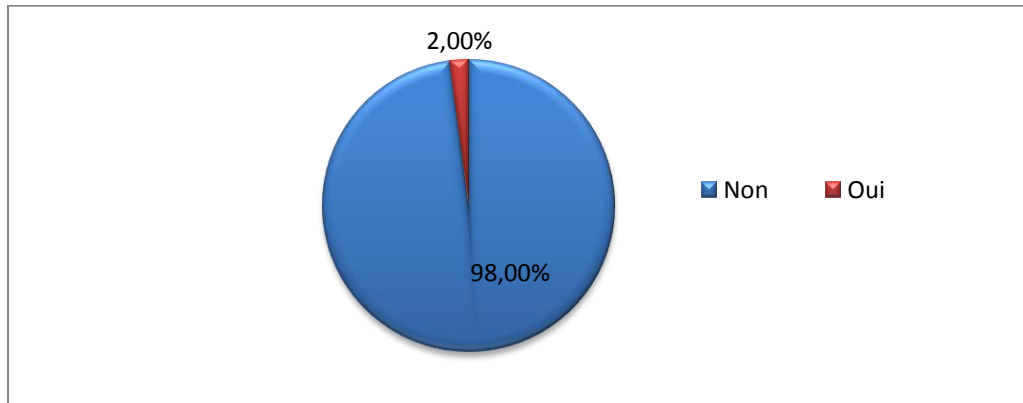
A Algérie Télécom, tout le monde s'accorde sur le fait que l'utilisation de l'outil technologique et informatique dans la démarche d'évaluation de la formation n'est pas suffisamment promue, alors que cette technique permet de réduire l'effet de nombreuses contraintes rencontrées par l'utilisation de la méthode classique, telles que :

- le temps consacré pour distribuer les fiches d'évaluation, les collecter et enfin analyser les résultats.
- Le coût élevé que génère l'utilisation des quantités énormes du papier et d'encre.
- L'énergie dépensée par le responsable de l'évaluation de la formation.
- Le non exploitation des résultats obtenus des fiches d'évaluation, à cause de la difficulté de traiter 400 fiches, chacune d'entre elles comportant plus de 20 questions.

L'utilisation de l'outil technologique dans la démarche d'évaluation peut être assurée par la technique de l'enquête en ligne ou le programme Outlook pour diffuser les informations concernant les programmes de formation.

### **K) La relation entre le système d'évaluation et l'efficacité de la formation**

**Figure N°31 : La relation entre le système d'évaluation et l'efficacité de la formation**



Source : élaboré par nous même, sur la base des résultats de l'enquête..

La grande majorité des sondés soit de 98% estime qu'il existe une forte relation entre le système d'évaluation et l'efficacité de la formation. Parce que selon eux la formation est soumise à la pression de l'efficacité où l'évaluation permet d'apprécier les retombées de cet investissement

## **Section 02 : analyse des résultats : insuffisances et recommandations**

Sur la base des entretiens que nous avons menés avec les responsables de la Division des Ressources humaines et de la Formation, les responsables de la Direction de la Formation ainsi que bon nombre d'employés d'Algérie Télécom, en addition aux résultats de l'enquête par questionnaire que nous avons mené, nous finissons notre étude par une analyse des résultats obtenus, en faisant ressortir les principales insuffisances en matière de formation et de son évaluation au niveau d'Algérie Télécom, et nous proposons des suggestions qui pourrons contribuer à l'amélioration de l'efficacité de la formation dans cette entreprise.

### **1. Analyse des résultats.**

Nous allons analyser les résultats de l'enquête que nous avons effectué et selon les trois axes du questionnaire.

#### **1.1 Perception de la formation :**

Pratiquement, le personnel de l'entreprise AT s'accorde sur l'importance de la formation comme moyen de renouvellement et d'acquisition des connaissances ainsi qu'un facteur de motivation.

D'après le bilan de formation de l'année 2013, nous avons constaté un effort important en matière de réalisations des programmes de formation (7600 formés soit un taux de 48%) ainsi qu'en fonction des moyens mis en place (130 Millions Dinars en 2013).

Plus de la moitié des interrogés sont peu satisfaits de la politique de formation au sein d'Algérie Télécom, cette politique est caractérisée selon eux par :

- un manque d'équité dans la répartition des actions de formation, ce qui conduit à l'affaiblissement de l'efficacité de la formation, puisque les employés non bénéficiaires de formations se sentent « exclus ».
- une insuffisance dans le processus de détermination des besoins et objectifs de la formation, ce qui génère la lenteur des réponses quant aux besoins exprimés.
- Un manque de communication de la politique de formation ainsi que ses objectifs.

A travers les réponses des employés interrogés concernant les critères d'envoi en formation, 89% ont affirmé que leur participation aux programmes de formation est le plus souvent le fruit d'une décision de la direction ou de leur responsable hiérarchique.

Cela veut dire que le besoin de l'entreprise est largement privilégié par rapport aux besoins individuels. Un envoi en formation suite à une demande formulée par un employé est moins prononcé, ceci confirme davantage l'absence de prise en compte des besoins des employés en matière de formation. Ce qui justifie que 60% des employés interrogés estiment que la formation est bénéfique en premier lieu pour l'entreprise.

De cette façon, il est possible de dire que la formation est, d'une part, un moyen qui permet la réalisation des objectifs plus au moins directement liés à la vie de l'individu (le participant va acquérir des informations qui l'aideront forcément dans sa vie professionnelle ou autre). D'autre part, la formation est considérée comme un moyen qui permet d'atteindre les buts visés par l'organisation.

Ainsi, les objectifs des employés et ceux de l'entreprise dans la plupart sont harmonisés et s'accordent.

D'après cette perception de la part des employés interrogés, il est logique qu'une grande partie représente 68% affirme que les programmes de formation au sein d'Algérie Télécom ont eu une légère amélioration en termes de contenu et d'organisation. Cela peut justifier par le fait que les responsables de la Division des Ressources Humaines et de la Formation, ainsi que la DG confinent la formation dans une logique de gestion classique et comptable, c'est-à-dire qu'ils voient la formation comme étant une fonction isolée et un budget à consommer.

Il faut souligner que la vision stratégique de la formation est un point déterminant et important pour améliorer l'efficacité et optimiser les résultats de la formation, car sans une réelle vision stratégique cohérente et dynamique de la formation, ALGERIE TELECOM ne pourra pas aller dans le sens du progrès et du développement des compétences de ses collaborateurs.

## **1.2 Système d'évaluation de la formation :**

Au niveau de l'évaluation de la formation, la plupart des interviewés soit 62% s'accorde sur le fait qu'il n'existe pas un système d'évaluation des actions de formation au vrai sens du mot.

L'absence d'un système complet d'évaluation de la formation signifie que les responsables de la formation n'ont pas de motivations suffisantes qui rendent cette évaluation obligatoire, et appliquée d'une manière complète. Cela fait que 17 sur 40 interrogés ne

sentent pas que l'entreprise Algérie Télécom accorde une grande importance au système d'évaluation.

Néanmoins, les responsables de formation interviewés s'accordent sur l'utilité du système d'évaluation qui permet d'assurer le suivi et améliorer l'efficacité des actions de formation.

Nous avons remarqués d'après les réponses relatives à la question autour des quatre niveaux d'évaluation qu'il existe une grande confusion et une ignorance quasiment totale sur les niveaux d'évaluation.

En effet, 89% des interrogés estiment qu'ils sont évalués à la fin de l'action de formation (évaluation à chaud). Malgré les efforts entrepris par l'Algérie Télécom pour rendre cette évaluation une pratique réalisée systématiquement à la fin de chaque action de formation. Nous avons constaté une insuffisance en matière d'évaluation à chaud, consistant dans la non exploitation idéale des résultats fournis ce qui rend l'évaluation à chaud juste une formalité administrative obligatoire qui n'a pas d'objectifs pour optimiser les actions de formation à venir et améliorer leur efficacité.

Concernant la perception des interrogés sur la fiche d'évaluation à chaud adoptée par l'entreprise Algérie Télécom (**voir annexe 3**). 37 employés sur 40 se sont pas d'accord sur son efficacité pour recueillir la réaction des formés quant à la formation. Mais ils insistent sur le point qu'elle a besoin d'être améliorée, non seulement dans son contenu mais beaucoup plus son exploitation, ce qui permet d'améliorer la prestation de formation et maximiser ses résultats.

Selon le responsable de l'évaluation, les principaux obstacles aux pratiques de l'évaluation se résument en trois points :

- En premier lieu, l'absence d'esprit d'évaluation et de critique,
- En second lieu, le manque de communication
- En troisième lieu, une implication faible de la part des formés et des responsables hiérarchiques dans le système d'évaluation.

Cette réalité énoncée par le responsable d'évaluation, nous l'avons constaté au travers des réponses obtenues, où 68% des interrogés affirment qu'ils n'ont pas l'habitude de répondre à l'ensemble des questions citées dans la fiche d'évaluation, notamment celles qui demandent des justifications et des commentaires. Ce manque d'implication et de collaboration de la part des formés s'est prétexté par le fait que la fiche d'évaluation adoptée par l'entreprise peut être plus claire. Dans le même cours d'idée, et d'après notre petite expérience durant le stage pratique, nous pensons que la langue française peut constituer un handicap à une partie importante des employés, notamment ceux qui n'ont pas un niveau d'instruction assez élevé.

Dans le cadre de l'évaluation à froid, 87% des formés trouvent que leur hiérarchie n'opère pas le suivi de la formation après leur retour.

En effet, cette absence quasiment total de l'évaluation à froid, qui représente une étape cruciale et déterminante du système d'évaluation de la formation pour mesurer l'efficacité de cette dernière, est la résultante d'un manque de suivi rigoureux de la part des responsables hiérarchiques, ce manque de suivi s'est manifesté dans les résultats de l'enquête, où seulement 9% des interrogés trouvent qu'ils ont eu un suivi permanent par leur supérieur en matière de la mise en pratique des connaissances acquises durant la formation, alors que 41% trouvent qu'ils n'ont pas eu du suivi par leur supérieur hiérarchique.

Nous estimons que la motivation, la sensibilisation et l'implication des formés à l'évaluation de la formation, ce sont les principales clés pour toute entreprise visant à améliorer l'efficacité de ses actions de formation. Cela ne peut être assuré qu'à travers l'instauration d'un système de communication interne efficace, qui aurait pour objectif de favoriser la remontée de l'information et le feed-back entre les formés et les supérieurs hiérarchiques.

Les interrogés estiment que la communication au sein d'Algérie Télécom en matière d'évaluation, de développement continu et du transfert des acquis est assez moyenne, où nous trouvons que des employés reprochent à leurs responsables hiérarchiques la manque de communication et de suivi.

L'utilisation de l'outil informatique dans l'évaluation à chaud s'avère nécessaire et peut réduire l'effet de nombreuses contraintes rencontrées par l'utilisation de la méthode classique, telles que :

- Le temps consacré pour distribuer les fiches d'évaluation, les collecter et enfin analyser les résultats.
- Le coût élevé que génère l'utilisation des quantités énormes de papier et d'encre.
- L'énergie dispensée par le responsable de l'évaluation de la formation.
- La non exploitation des résultats obtenus au moyen des fiches d'évaluation, à cause de la difficulté de traiter 400 fiches, chacun d'entre elles comportant plus de 20 questions.

La grande majorité des interrogés représente 98% affirme et insiste sur la forte relation qui lie le système d'évaluation à l'efficacité de la formation. Ils jugent que le système d'évaluation permet:

- de connaître les besoins des agents.
- de vérifier l'amélioration du niveau des agents.
- d'optimiser les programmes de formation.
- de cibler les compétences.
- de Vérifier l'atteinte des objectifs tracés.
- de Mesurer l'impacte de la formation.
- de Mesurer le retour sur investissement et la fiabilité de la formation.

### **1.3 Difficultés rencontrées et solutions proposées :**

Après avoir analysé les deux axes précédents, il est possible de cerner les principaux handicaps du système d'évaluation et qui limitent l'efficacité des actions de formation entreprises par l'entreprise Algérie Télécom comme suit :

- L'absence d'une culture d'évaluation, alors que cette dernière doit être une culture partagée entre toutes les parties prenantes du processus d'évaluation.
- L'absence d'une vision globale sur la démarche d'évaluation dès l'identification des besoins jusqu'à l'évaluation de Retour sur Investissement (ROI), cette vision qui définissant : la finalité, les mécanismes, les rôles et les procédures de suivi.
- Le manque de sensibilisation des formés à l'évaluation de la formation, pour cela il faudrait initier les employé culturellement à l'auto-évaluation.
- L'insuffisance d'information en matière de formation et d'évaluation résultant d'un manque de communication entre les formés et les responsables.
- La non-exploitation idéale des résultats obtenus par les fiches d'évaluation pour en vu d'améliorer l'efficacité pédagogique et organisationnelle des futures actions de formation.
- La non adoption de l'outil informatique (enquête en ligne – Outlook) dans la démarche d'évaluation notamment à chaud ce qui permet de rendre cette pratique efficace.
- Manque d'un suivi rigoureux de la part des responsables et de la Direction de la Formation en matière d'évaluation à froid pour assurer la mise en pratique des acquis de la formation

### **2. Suggestions :**

C'est dans le souci d'une meilleure rentabilisation des actions de formation que nous proposons à la fin de notre étude des suggestions et propositions qui peuvent être utiles pour l'entreprise :

- L'efficacité d'une formation est fortement liée à une bonne identification des besoins à combler par celle-ci. Cette identification que nous recommandons est basée sur le référentiel de compétence, ce dernier reporterait les compétences requise et exigées pour chaque poste.

Il est à noter que le référentiel de compétences au sein d'Algérie Télécom est en cours d'élaboration par la Direction Gestion des Carrières et des Compétences.

Donc une fois le référentiel de compétences finalisé, nous suggérons qu'il soit utilisé dans l'identification des besoins de formation, en comparant les compétences existantes avec celles requises, pour dégager l'écart entre elles, ce qui permettrait de mieux cibler celles à acquérir.

- Accorder à la formation la dimension stratégique, par sa déclinaison sous forme de plans étalés sur plusieurs années, ce qui permettra d'en améliorer la qualité et renforcera sa dimension stratégique.
- Intégrer la formation dans le cadre de la gestion des carrières, afin de susciter l'implication des employés à la formation.

- Instaurer un plan de formation qui tient compte des attentes du personnel avec transparence, clarté et précision des objectifs à atteindre.
- ALGERIE TELECOM aurait tout à gagner à travers l'exploitation des formes alternatives de la formation, tels que le télé-enseignement et le e-Learning, qui aiderait à réduire les coûts d'immobilisation et rendrait la formation plus accessible, par sa diffusion auprès d'un grand nombre d'acteurs. ALGERIE TELECOM est dotée de l'Intranet et d'Internet, ce qui facilitera le déploiement des ces formes innovantes de formation.
- La centralisation de l'évaluation au niveau de la Direction Générale rend cette opération difficile à réaliser et surtout à maîtriser, c'est pourquoi nous recommandons que l'évaluation soit désormais assurée par les chefs de service de formation au niveau des DOT à l'échelle nationale. Cette décentralisation permettra :

- De favoriser la communication entre le formé et son responsable hiérarchique.
- D'alléger la charge de travail au responsable de l'évaluation au niveau de la Direction Générale ce qui lui permettra de se focaliser davantage sur la conception d'une procédure déterminant la démarche d'évaluation à froid détaillée en déterminant le processus à suivre , les outils, les acteurs et les mécanismes de contrôle.
- De mieux assurer le feed-back et la remontée de l'information de la part des participants ce qui contribuera à l'amélioration des actions de formation à venir.

- Renforcer et promouvoir l'évaluation des pré-requis.

L'évaluation du niveau des formés avant le début d'une formation permettra de détecter l'apport de la formation sur le participant et sur l'entreprise en faisant ressortir les écarts entre l'avant et l'après formation.

- Réaliser des actions de sensibilisation auprès des employés sur la nécessité de l'évaluation et de l'obligation de mettre en pratique les connaissances acquises pendant la formation, ce qui renforcera chez eux la culture d'auto-évaluation.

- Relier le suivi des formations au rendement en intégrant les résultats de l'évaluation dans les primes de rendement.

- Rendre obligatoire la réalisation du suivi de la formation par l'adoption des mesures impératives.

- Nous avons essayé de traduire en arabe la fiche d'évaluation adoptée par l'entreprise Algérie Télécom<sup>38</sup> et qui a été conçue seulement en français, ce qui peut constituer un handicap à certain nombre d'employés qui ont un niveau d'instruction

---

<sup>38</sup> La fiche traduit joint en annexe

modeste, ou même ceux qui ont une tendance arabophone. De cette façon la fiche d'évaluation s'adressera à toutes les catégories socioprofessionnelles.

- En tenant compte du fait que l'entreprise Algérie Télécom opère dans le secteur des technologies de l'information et de la communication, l'utilisation de l'outil technologique dans l'évaluation de la formation s'avère nécessaire pour surmonter les contraintes de la méthode classique que nous avons citée auparavant. Les enquêtes en ligne via l'Intranet de l'entreprise peuvent rendre cette opération plus facile à réaliser.

- Il est nécessaire de prendre en compte les résultats des évaluations à chaud des formations, ainsi que l'instauration d'une évaluation post formation, c'est-à-dire, une évaluation à froid formalisée, qui aura pour objectif de mesurer l'impact et l'efficacité de la formation sur l'activité professionnelle du stagiaire par exemple 3 mois après la formation.

Ainsi, nous proposons un exemple de questionnaire d'évaluation à froid à renseigner via l'outil intranet :

## QUESTIONNAIRE D'EVALUATION A FRIOD

**L'objectif de ce rapide questionnaire est d'apprécier la formation que vous avez suivie avant 3 mois sa mise en pratique et estimer sa rentabilité ce qui permettra d'améliorer la prestation des formations à venir. Merci d'y contribuer.**

1. Nom et prénom : .....
2. Formation suivie : .....
3. Date de la formation : .....
4. A qui revient l'initiative de cette formation ?  
Moi-même     Mon responsable     la Direction de la Formation

5. Avez-vous pu mettre en pratique les connaissances acquises lors de cette formation  
Oui régulièrement  Oui occasionnellement  Oui partiellement  Non

6. Si vous avez répondu partiellement ou non, à quoi cela est dû ?

- L'opportunité ne s'est pas présentée
- La formation n'était pas adaptée
- La formation a eu lieu trop tôt ou trop tard par rapport à mes besoins
- Je n'ai pas cherché à mettre la formation en pratique
- J'ai besoin d'un complément en formation
- Des changements dans mon travail ont influé sur la mise en pratique

7. Si une autre raison a empêché cette mise en pratique ou si vous souhaitez ajouter un complément d'information exprimez-vous ici

8. Qu'est ce qui d'après- vous aura pu favoriser une meilleure mise en pratique de cette formation

9. Cochez si cette formation vous a servi sur le plan professionnel
10. Cochez si, d'après-vous, votre entourage professionnel en a ressenti les effets
11. Cochez si cette formation vous a servi sur le plan personnel

**Tous nos remerciements pour votre participation essentielle à l'amélioration de cette formation**

# **CONCLUSION GENERALE**

Les entreprises qui réussissent aujourd'hui dans le monde sont celles qui s'investissent dans les stratégies de développement des ressources humaines, car celles-ci sont reconnues désormais comme l'élément moteur et la force majeure pour faire face aux changements.

La formation vient donc réaliser les objectifs globaux de l'entreprise, tout en déterminant des objectifs opérationnels et précis.

D'après ce travail et de recherche qui porte sur le système d'évaluation et son impact sur la qualité de la formation au sein d'Algérie Télécom, nous avons constaté que cette dernière dispose d'un programme de formation très important en fonction des actions réalisées chaque année et des montants alloués à ces actions. Mais elle ne dispose pas encore de véritable système d'évaluation de ses actions de formation. Elle se contente plutôt de l'évaluation à chaud qui représente les deux premiers niveaux du modèle d'évaluation de **KIRKPATRICK**.

L'absence de l'évaluation à froid malgré quelques tentatives qui ne n'ont pas été finalisées, s'explique par l'absence d'une culture d'évaluation partagée, Manque de suivi rigoureux de la part des chefs d'unité et de la part de service formation et manque de communication entre les formés et leurs supérieurs hiérarchiques.

Nous avons essayé par ce travail de recherche de montrer comment **l'efficacité du système d'évaluation contribue à l'amélioration des futures actions de formation**. Nous sommes arrivés aux déductions suivantes :

- Vu que la formation est considérée comme investissement, l'évaluation permet d'observer les résultats, d'en apprécier les retombées et d'obtenir une meilleure utilisation des moyens engagés.

- Etant donné que la formation est un moyen de développement des compétences, l'évaluation permet de renforcer les acquis et leur pronostic de transfert.

- En outre, l'évaluation contribue à l'amélioration de la conception, la mise en œuvre ainsi que les résultats du programme de formation.

- Enfin, il est possible de dire que l'évaluation légitime l'action de formation dans la mesure où elle apprécie le retour sur investissement et qu'à son tour la notion d'investissement en formation, légitime l'évaluation qui doit orienter le projet de formation.

A la fin de notre étude, nous arrivons à la conclusion : que malgré le programme important de la formation qu'est réalisé à Algérie Télécom, et malgré la satisfaction de la majorité du personnel, il serait préférable d'établir un système complet d'évaluation de la formation (allant de l'identification des besoins jusqu'au retour sur investissement), ce système permettrait une meilleure maîtrise de la fonction Formation, et une meilleure valorisation des ressources humaines.

Nous estimons que notre étude est une contribution à la nécessité d'améliorer la qualité de la formation à la lumière des résultats de l'évaluation, et qu'elle a besoin d'être poursuivie par d'autres travaux de recherches qui s'attacheraient à l'étude de l'évaluation à froid (les niveaux 3 et 4 du modèle de KIRKPATRICK)

Et ce dans le souci d'optimiser au maximum l'effort d'investissement consacré dans la formation.

# **BIBIOGRAPHIE**

## **Bibliographie**

### **Ouvrages**

- BARABEL Michel, MEIER Olivier, PERRET André, T TEBOUL hierry, « Le grand livre de la formation », DUNOD, Paris, 2012.
- HOSDEY Alain; ROGISTER Jacques « La formation en entreprise :clé de réussite » Edition Pro, Belgique, 2009.
- GIANNELLOUI, (Jean Luc), « Etude de marché », Edition Vuibert, Paris, 1995.
- *J.B. Brunetaux*, « *Gestion des Ressources Humaines et communication* », 4<sup>e</sup> édition, Yaoundé, UCAC, 2007.
- LAOURT Pierre, « Gestion des ressources humaines », Edition Eyrolles, Paris, 1991.
- LEBOTERF Guy, « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », édition d'Organisation, Paris, 1999.
- LE BOTERF, Guy, BARZUCCHETTI Serge et Francine Vincent, « comment manager la qualité de la formation », Edition d'Organisation, Paris, 2007.
- MEIGNANT Alain, « Manager la formation », paris, Edition Liaison, 2003.
- PERETTI, (Jean-Marie) : Ressources Humaines, édition Vuibert, 8ème édition, Paris, 2003
- SEKIOU, (Lakhdar) et autres : Gestion des ressources humaines , édition Debock, Bruxelles, 2001
- SOYER, (Jacque), « la fonction formation », Edition d'Organisation, Paris, 2003.
- STUFFELEBEAM, D.L. CIPP evaluation model checklist, Kluwer Nijhoff, Boston, June 2002.
- VATIER Raymond, « département de l'entreprise et promotion des R.M », paris, entreprise moderne, 1960.

### **Reuves et périodiques**

- GERARD François-Marie, L'évaluation de l'efficacité de la formation, Gestion 2000, Belgique, N°3 2003,
- KIRKPATRICK, Donald L. «Techniques for evaluating training programs», Journal of ASTD, vol. 13, no.11, 1959.

### **Mémoires :**

- BBAKADIR Bouchra, mémoire 3<sup>ème</sup> cycle Management des Organisations intitulé « Boite à outils d'évaluation des formations, université Hassan Mohammedia, Maroc, 2008
- EKEMBE Isumo, mémoire de licence gestion financière intitulé « l'entreprise : sa mission ses objectifs et bus, ses politiques, ses stratégies et ses tactiques, université de Kinshasa, 2010.
- KHAZRI Nasr, Mémoire de Master en études sociales quantitatives intitulé « l'évaluation de l'efficacité de la formation », institut National de Travail et d'Etudes Sociales, Tunisie, 2008

- RAHALI Meriem et HANCHI Amal, mémoire de master en management intitulé : « Evaluation des effets de la formation entre ambition et pratiques, Institut Supérieur de Gestion Tunis, Tunisie, Juin 2007.
- LAFI, système de gestion par objectifs au sein d'AT, projet de fin d'étude EMBA à l'ESAA, juin 2012

### **Textes officiels**

- Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail.
- Décrit n° 82-298 du 4 septembre 1982, article 2
- Loi n° 06-24 du 26 décembre 2006, portant loi de finances pour 2007, article 79
- Décrit exécutif n° 98-149 du 13 mai 1998 fixant les conditions et les modalités d'application des articles 55 et 56 de la loi n° 97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998

### **Documents internes à l'organisme d'accueil**

- bilan de formation d'Algérie Télécom 2013-2014.
- Organigramme de l'entreprise Algérie Télécom et de la Direction de la Formation.
- 

### **Web graphie**

- **Glenn CRONE** : [http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/eet-efcs/eet-efcs\\_f](http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/eet-efcs/eet-efcs_f).
- [www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/guide\\_RH\\_complet.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/guide_RH_complet.pdf).
- [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)

# **ANNEXES**

## **LISTE DES ANNEXES**

**ANNEXE N°1** : L'organigramme de l'entreprise Algérie Télécom

**ANNEXE N°2** : Guide d'entretien à destination du Chef de « Département Développement et Management de la Qualité

**ANNEXE N°3** : Guide d'entretien à destination du responsable de l'évaluation au sein d'AT

**ANNEXE N°4** : Questionnaire de notre enquête

**ANNEXE N°5** : la fiche d'évaluation à chaud de l'entreprise Algérie Télécom

**ANNEXE N°6** : la fiche d'évaluation à chaud traduit en arabe par notre initiative

## **ANNEXE N°2**

### **Guide d'entretien à destination du Chef de « Département Développement et Management de la Qualité**

Bonjour,

Nous vous remercions d'avoir accepté de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer un peu de votre temps.

Afin d'établir un état des lieux sur les grands axes de la politique de formation telle quelle est et au sein de l'entreprise Algérie Télécom, nous avons jugé utile de planifier cet entretien avec vous en tant que responsable de la direction de formation.

Cet entretien s'inscrit dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études, dont le thème s'intitule : « **impact du système d'évaluation sur la qualité de la formation** » en vue de l'obtention du diplôme de master académique en « Management des organisations » au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management.

#### **Questions :**

1. Quels sont les principaux objectifs en matière de formation à Algérie Télécom ?
2. Comment estimez-vous l'implication du personnel dans la culture de formation qu'adopte Algérie Télécom ?
3. Quel sont les différents types de formation existants à Algérie Télécom ?
4. Quels sont les principaux domaines de formation au sein de votre entreprise ?
5. Pouvez-vous nous citer quelques organismes de formation conventionnés avec AT et leur domaine de formation ?
6. Comment identifiez-vous les besoins de formation des différentes structures d'Algérie Télécom ?
7. Une fois l'ensemble des besoins de formation traité et consolidé, comment procédez-vous pour l'élaboration du plan de formation annuel d'Algérie Télécom ?
8. Quels sont les modes de formation que les apprenants peuvent suivre ?
9. Avez-vous une idée sur les actions d'amélioration à entreprendre en vue d'optimiser l'efficacité de la formation au sein de votre entreprise ?
10. Pouvez-vous nous donner quelques chiffres sur : l'évolution des actions de formation réalisées en termes d'effectif formé – horaires de formation – cout de formation.

### **ANNEXE N°3**

#### **Guide d'entretien à destination du responsable de l'évaluation au sein d'AT.**

Bonjour,

Nous vous remercions d'avoir accepté de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer un peu de votre temps.

Afin d'établir un état des lieux sur les grands axes de la politique de formation telle quelle est et au sein de l'entreprise Algérie Télécom, nous avons jugé utile de planifier cet entretien avec vous en tant que responsable de la direction de formation.

Cet entretien s'inscrit dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études, dont le thème s'intitule : « **impact de l'évaluation sur la l'efficacité de la formation** » en vue de l'obtention du diplôme de master académique en « Management des organisations » au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management.

L'intéressé :  
DADDI HAMMOU Brahim

#### Questions :

1. Comment percevez-vous la formation ?
2. Comment estimez-vous la réaction du personnel par rapport aux formations
3. Comment évaluez- vous le comportement du personnel au travail après la formation
4. Pensez-vous qu'Algérie Télécom dispose d'un système d'évaluation des effets de la formation ?
5. Assurez-vous un suivi permanent à vos subordonnés après avoir assister une formation ?
6. Pensez-vous qu'il existe une relation entre l'évaluation et l'efficacité des actions de formation à venir ?
7. Quels sont les principaux handicaps aux pratiques d'évaluation à Algérie Télécom ?
8. Selon vous quels sont les points faibles de la formation à Algérie Télécom ?
9. Quelles solutions proposez-vous pour améliorer l'efficacité de la formation ?