

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

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM, Pôle Universitaire De Koléa (Tipaza)



Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de Master II
Spécialité : Management des Ressources Humaines

Thème

Evaluation des actions de formation

**Cas : Société des Travaux et Montage Électriques -
KAHRAKIB**

Elaboré par :

- DAIFALLAH Amina
- BENKOULA Mohamed

Encadré par :

- Pr. BENGUERNA Mohamed
- Dr. LOUNACI Abdelhakim

Année universitaire :2019 / 2020

Résumé

L'évaluation des actions de formation permet principalement de mesurer l'écart entre les objectifs de départ et les résultats obtenus, en comprendre les raisons, interpréter et émettre un jugement de valeur. Elle permet donc à l'équipe de management et RH de réguler et, plus important encore, d'adapter les formations réalisées. Le présent travail vise à analyser le processus d'évaluation de la formation au sein de la **Société Nationale Des Travaux et de Montage Electrique -KAHRAKIB**. Pour ce faire, nous avons fait le choix d'adopter une approche quantitative à travers une enquête par questionnaire. Ce dernier a été distribué auprès d'un échantillon constitué de 42 employés appartenant à différentes CSP. L'objectif étant de donner un aperçu sur le déroulement de l'évaluation des actions de formation au sein de la société **KAHRAKIB**. Cela permet d'avoir un aperçu sur le degré d'efficacité du système d'évaluation et de tirer des enseignements susceptibles de déboucher sur des recommandations et propositions d'améliorations.

Mots clés : Formation, Evaluation, Compétences, Efficacité, KAHRAKIB.

Abstract

The evaluation of training procedure sbasically allows the measurement of the gap between initial goals and the results obtained, understanding the causes, interpretation and making a value judgment. Where as, it allows management and the HR employees to organize the training that is being carried out and, most importantly, to adapt it. This workaims to analyze the training evaluation process within the National Company for Electrical Works and Assembly -KAHRAKIB. To do this, we chose to adopt a quantitative approach and also the questionnaire as a tool for data collection. The latter was distributed among a sample of 42 employees belonging to different professional categories. The goal is to provide an overview of the progress made in evaluating training procedures within KAHRAKIB. This gives an idea of the efficiency of the evaluation system and allows recommendations and proposals for improvement.

Keywords : Training, Evaluation, Skills, Efficiency, KAHRAKIB.

ملخص

يسمح تقييم إجراءات التدريب أساساً بقياس الفجوة بين الأهداف الأولية والنتائج المتحصل عليها، وفهم الأسباب، والتفسير وإصدار حكم قيمي. حيث، يتيح للإدارة وفريق الموارد البشرية بتنظيم التدريب الذي يتم تنفيذه، والأهم من ذلك، تكيفه. يهدف هذا العمل إلى تحليل عملية تقييم التدريب داخل الشركة الوطنية للأشغال والتجميع الكهربائي - كهربائي. للقيام بذلك، اخترنا اعتماد نهج كمي واخترنا كذلك الاستبيان كأداة لجمع البيانات. حيث تم توزيع هذا الأخير على عينة مكونة من 42 موظفًا ينتمون إلى فئات مهنية مختلفة. الهدف هو تقديم لمحة عامة عن التقدم المحرز في تقييم إجراءات التدريب داخل شركة KAHRAKIB وهذا يعطي فكرة على كفاءة نظام التقييم ويسمح بتقديم توصيات ومقترحات للتحسين.

الكلمات المفتاحية: التدريب، التقييم، المهارات، الكفاءة، كهربائي.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier en premier lieu et avant tout **ALLAH** le tout puissant, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir notre travail dans les conditions lamentables que nous avons rencontrées.

Nous remercions nos très chers parents pour leurs soutiens et leurs Patiences.

Nous tenons à remercier notre chers encadrants le professeur **BENGUERNA Mohammed**, et le Docteur **LOUNACI Abdelhakim** pour leurs précieux conseils et orientations.

Nous remercions vivement notre tuteur Docteur **MERMIOUI Ahmed** directeur des ressources humaines au niveau de la société de travaux et montage électriques (KAHRAKIB) pour son attention et son engagement, Et toutes les personnes qui ont bien voulu répondre à nos différentes questions concernant cette recherche.

Nous ne saurions oublier nos remerciements à tous nos amis et à ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

LISTE DES TABLEAUX

N° de tableau	Intitulé	page
Tableau 1-1	Définitions de concepts liés à la notion de formation	8-9
Tableau 1-2	La démarche de l'évaluation de la formation	15
Tableau 3-1	les moyens humains et matériels de KAHRAKIB	32
Tableau 3-2	Les différentes directions de KAHRAKIB et leurs principales activités	33
Tableau 3-3	Les différents services de la direction des ressources humaines	35
Tableau 4-1	Répartition de l'échantillon selon le sexe	46
Tableau 4-2	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	47
Tableau 4-3	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	48
Tableau 4-4	Répartition de l'échantillon selon le diplôme	49
Tableau 4-5	Formation précédente au sein de KAHRAKIB	50
Tableau 4-6	L'initiative de la Formation au sein de KAHRAKIB	51
Tableau 4-7	Type de formation au sein de KAHRAKIB	52
Tableau 4-8	Mode de formation au sein de KAHRAKIB	53
Tableau 4-9	La durée de la formation au sein de KAHRAKIB	54
Tableau 4-10	Les thèmes de la formation au sein de KAHRAKIB	55
Tableau 4-11	L'évaluation à chaud de la formation au sein de KAHRAKIB	56
Tableau 4-12	L'évaluation à froid de la formation au sein de KAHRAKIB	57
Tableau 4-13	La nécessité de l'évaluation de la formation au sein de KAHRAKIB	58
Tableau 4-14	Le suivi fait par le supérieur hiérarchique au sein de KAHRAKIB	59
Tableau 4-15	La contribution de l'évaluation à l'efficacité de l'action de la formation	60
Tableau 4-16	L'impact de l'évaluation sur le développement des compétences des interrogés	61
Tableau 4-17	la formation complétée	62
Tableau 4-18	L'efficacité de système d'évaluation des actions de la formation	63

LISTE DES FIGURES

N° de figure	Intitulé	Page
Figure 1-1	La politique formation de l'entreprise	12
Figure 1-2	Calcul du rendement sur le capital investi en formation	23
Figure 3-1	Organigramme générale de la société KAHRAKIB	34
Figure 3-2	Organigramme de la Direction des Ressources	36
Figure 4-1	Répartition de l'échantillon selon le sexe	46
Figure 4-2	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	47
Figure 4-3	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	48
Figure 4-4	Répartition de l'échantillon selon le diplôme	49
Figure 4-5	Répartition graphique de formation précédente au sein de KAHRAKIB	50
Figure 4-6	Répartitions graphique de l'initiative de la formation au sein de KAHRAKIB	51
Figure 4-7	Répartition des types de formation au sein de KAHRAKIB	52
Figure 4-8	Répartition des Modes de formation au sein de KAHRAKIB	53
Figure 4-9	Répartition de la durée de la formation au sein de KAHRAKIB	54
Figure 4-10	Répartition des thèmes de la formation au sein de KAHRAKIB	55
Figure 4-11	Répartition de l'évaluation à chaud de la formation au sein de KAHRAKIB	57
Figure 4-12	Répartition d'évaluation à froid de la formation au sein de KAHRAKIB	58
Figure 4-13	Répartition de la nécessité de l'évaluation de la formation au sein de KAHRAKIB	59
Figure 4-14	Répartition du suivi fait par le supérieur hiérarchique au sein de KAHRAKIB	60
Figure 4-15	Répartition de la contribution de l'évaluation à l'efficacité de l'action de la formation	61
Figure 4-16	Répartition de l'impact de l'évaluation sur le développement des compétences des interrogés	62
Figure 4-17	Répartition de la formation complétée	63
Figure 4-18	Répartition de l'efficacité de système d'évaluation des actions de la formation	64

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AMDEC ou **FMEA**: Failure mode and effects analysis.

CSP : Catégorie socioprofessionnelle.

EHEC : Ecole des hautes études commerciales.

ENSM : Ecole nationale supérieur de management.

EPE : Entreprise publique économique.

ESC : Ecole supérieure de commerce d'Alger.

IPR : Indice de priorité de risque.

ISO : Organisation internationale de normalisation.

KAHRAKIB : La société nationale des travaux et de montage électrique.

L'OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques.

QHSE : Système de management assuré le développement durable.

RCI : Le rendement sur capital investi.

RH : Ressources Humaines.

SEP : Le sentiment d'efficacité personnel.

SMI : Système de management intégré.

SNDL : Système national de la documentation en ligne.

SPA : Société par action.

SPSS : Statistical package for the social sciences.

TABLE DES MATIERES

RESUME.....	I
REMERCIEMENTS.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES FIGURES.....	V
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	5
I. Revue de littérature.....	6
II. Cadre conceptuel.....	7
1. Quelques généralités sur la formation.....	7
1.1. Définition du concept de la formation.....	7
1.2. Les objectifs de la formation.....	9
1.3. Les différents types de la formation.....	10
1.4. La politique de la formation.....	11
1.4.1. Définitions de concepts.....	11
1.4.2. Les objectifs de la politique de formation.....	11
1.5. L'ingénierie de la formation.....	12
2. L'évaluation de la formation.....	13
2.1. Définition de l'évaluation de la formation.....	13
2.2. Les objectifs de l'évaluation de la formation.....	14
2.3. La démarche de l'évaluation de la formation.....	14
2.4. Les Types d'évaluations.....	16
2.5. Les temps (moments) forts de l'évaluation de la formation.....	17
2.6. Les modèles d'évaluation.....	19
2.6.1. Modèle de KIRKPATRICK	19
2.6.2. Le modèle des prédicateurs du transfert des apprentissages de HACCOUN	21
2.6.3. Le modèle du rendement sur le capital investi de PHILLIPS.....	23

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE	25
1. Approche méthodologique.....	26
2. Outils de collecte des données.....	26
2.1. La documentation utilisée.....	26
2.2. Le questionnaire.....	27
3. L'échantillonnage et la population ciblée.....	27
4. La structure du questionnaire.....	27
5. Outils d'analyse des données	28
CHAPITRE III : CONTEXTE ORGANISATIONNEL	29
1. Présentation de la société d'accueil KAHRAKIB.....	30
1.1. Certification.....	30
1.2. Domaine d'activité de la société KAHRAKIB.....	31
1.3. Objectifs et missions de la société KAHRAKIB.....	31
1.3.1. Les objectifs de la Société KAHRAKIB.....	31
1.3.2. Missions de KAHRAKIB.....	32
1.4. Les moyens et organisation de la société KAHRAKIB.....	32
1.5. Organisation de la Société KAHRAKIB.....	33
1.6. Organigramme de la société KAHRAKIB.....	34
2. Aperçu sur la direction des ressources humaines et le service formation.....	35
2.1. Structures et attributions de la direction des ressources humaines.....	35
2.1.1. Objectif.....	35
2.1.2. les délégués services de la direction des ressources humaines.....	35
2.1.3. Structure.....	36
2.2. Le service formation et développement au sien de KAHRAKIB.....	36
2.2.1. présentation de service formation.....	36
2.2.2. Missions et objectifs.....	36
3. La formation professionnelle à KAHRAKIB.....	37
3.1. Les types de formation au sien de KAHRAKIB.....	38
4. Procédure de formation de KAHRAKIB.....	40

4.1. Identification des besoins de la formation.....	40
4.2. le plan de formation.....	40
4.3. Organisation de la formation.....	40
4.4. Déroulement de la formation.....	40
5. L'évaluation de la formation.....	41
5.1. L'évaluation à chaud.....	41
5.2. L'évaluation à froid.....	41
5.3. Modalités d'exploitation des fiches d'évaluation de la formation et des rapports d'appréciation post formation.....	41
5.3.1. La Méthode AMDEC.....	42
6. L'évaluation des compétences.....	43
CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET DISCUSSION	45
CONCLUSION GENERALE.....	66
BIBLIOGRAPHIE.....	70
ANNEXES	73

INTRODUCTION
GENERALE

Introduction générale

De nos jours, les entreprises évoluent pour la plupart dans un environnement changeant marqué par l'imprévisibilité, l'inconstance et la discontinuité, un environnement où le changement devient la règle et le *statu quo* l'exception (Gaha et Nizar, 2004). Face à toutes ces mutations, les entreprises se doivent de s'adapter en continue pour assurer leur pérennité. Elles doivent, entres autres, ajuster sans cesse les compétences de leurs ressources humaines en fonction de l'évolution de la technologie et des exigences concurrentielles pour garder leur compétitivité et performance.

Parmi les fonctions les plus importantes on note celle de la formation. Celle-ci constitue un moyen important d'ajustement. En effet, la formation permet d'accroître le niveau de compétence du personnel, ce qui impacte significativement la compétitivité de l'entreprise. Elle renvoie principalement à l'ensemble des activités d'apprentissage planifié, visant l'acquisition de connaissances, d'habilités et d'attitudes propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leurs environnement socioprofessionnel et en même temps, la réalisation des objectifs de l'organisation (Peretti, 2004 ; Zaidi, 2014).

Ainsi, de par le rôle important qu'occupe la fonction de la formation au sein de l'entreprise, nous avons fait le choix de nous intéresser à un dispositif stratégique important en lien avec ladite fonction, à savoir, l'évaluation des actions de la formation.

La question de l'évaluation des dispositifs de formation a fait l'objet de nombreux travaux académiques, notamment en Gestion des Ressources Humaines. Plusieurs modèles et méthodes ont ainsi été développés. On cite à titre d'exemple ceux développés par Kirkpatrick (1959 ; 1998), Phillips(1997), Russ-Eft & Preskill (2001), etc. La littérature est donc assez riche et diffuse. Néanmoins, dans la pratique, particulièrement dans le contexte Algérien, la pratique de l'évaluation de la formation reste peu développée. En effet, on lui accorde peu d'importance et, lorsqu'elle est mise en œuvre, elle manque souvent de rigueur.

Pour analyser cette thématique, nous avons fait le choix d'effectuer notre travail de recherche au sein de la société KAHRAKIB. Il s'agit d'une entreprise spécialisée dans les travaux et le montage électrique. Ce choix a été fait suite à une conférence pédagogique, organisée au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, à laquelle nous avons

assisté. En effet, durant cette conférence, le DRH de l'entreprise, avait mis l'accent sur l'importance de la fonction formation au sein de KAHRAKIB.

Le choix de cette thématique se justifie donc par notre volonté d'apporter une contribution académique à la littérature algérienne sur le sujet, notamment face au manque de travaux (algériens) constaté lors de nos recherches bibliographiques. Par ailleurs, le sujet semble fortement intéresser les responsables au sein de la direction des ressources humaine de l'entreprise KAHRAKIB.

La problématique à laquelle nous nous intéressons dans le cadre du présent travail est donc comme suit :

Est-ce que le système d'évaluation des actions de la formation au sien de la société KAHRAKIB permet d'assurer le développement des compétences de ses ressources humaines ?

Pour mieux cerner cette problématique, nous avons fait le choix de la décomposer en sous questions comme suit :

- 1) La société KAHRAKIB dispose-t-elle d'un système d'évaluation de la formation ?
- 2) Si un système d'évaluation existe, quel est le degré de son efficacité ?
- 3) Quel est l'impact de ce système sur le développement des compétences des employées de la société KAHRAKIB ?

Pour ce faire, nous allons émettre les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La société KAHRAKIB possède un système d'évaluation des actions de la formation adéquat à son volume et son importance et qui répond aux normes internationales.

Hypothèse 2 : Le système d'évaluation de la formation au sien de la société **KAHRAKIB** est suffisant pour déterminer le degré de l'efficacité des actions de formation et son retour sur investissement.

Hypothèse 3 : L'évaluation des actions de la formation contribue à l'amélioration et au développement des compétences des employées de la société KAHRAKIB.

L'objectif principal de notre travail est de donner un aperçu sur le déroulement de l'évaluation des actions de formation au sein de la société KAHRAKIB. Cela nous

permettra d'analyser l'efficacité du système d'évaluation des actions de formation et de tirer des enseignements susceptibles de déboucher sur des recommandations et propositions d'améliorations. Pour ce qui est des objectifs opérationnels, ce travail vise à mieux cerner le processus d'évaluation de l'action de la formation au sien de KAHRAKIB, connaître l'avis des employés de l'entreprise (premiers concernés), à propos du processus en question, son efficacité, ses avantages et ses faiblesses, et au final, avoir une idée sur le degré d'efficacité de ce système et son impact sur le développement des compétences des employés de la société KAHRAKIB.

Pour apporter des éléments de réponse aux questionnements que nous venons de présenter, nous avons fait le choix d'adopter une approche quantitative, à travers une enquête par questionnaire. En effet, nous avons ciblé un échantillon de 42 employés ayant bénéficié de formations au cours des 5 dernières années.

Le présent mémoire est structuré en quatre chapitres. Le premier chapitre sera consacré à la présentation d'un cadre conceptuel et une revue de littérature sur le thème de la recherche. Le deuxième chapitre portera sur la présentation de la méthodologie de recherche suivie. Le troisième chapitre concerne la présentation du contexte organisationnel. Le quatrième et dernier chapitre sera consacré à la présentation et discussion des résultats d'analyse. Enfin, la conclusion générale récapitule et discute les principaux résultats de notre étude, présente les limites de notre travail de recherche et ouvre quelques pistes d'élargissements.

CHAPITRE I
REVUE DE LITTÉRATURE ET
CADRE CONCEPTUEL

Le développement technologique et les exigences concurrentielles obligent les entreprises à développer les compétences de leur capital humain afin de s'adapter aux différents changements ainsi que les nouveaux besoins du marché. Pour ce faire, les entreprises mettent souvent l'accent sur la formation. En effet, cette dernière constitue désormais un outil stratégique et un moyen essentiel pour le développement des compétences des employés. Toutefois, tout processus de formation requiert la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation opérationnel et pratique.

A l'aide d'une succincte revue de la littérature, nous allons, dans ce premier chapitre, nous intéresser aux démarches de l'évaluation et ses différents types. Nous allons également présenter les modèles les plus utilisés tels que les modèles de KIRKPATRICK, HACCOUN et PHILLIPS.

I. Revue de littérature

Avant de réaliser notre étude il est nécessaire d'identifier les différents concepts et théories de cette dernière, c'est ainsi que la revue de littérature intervient et joue un rôle important.

Afin d'élaborer notre revue de littérature, nous avons analysé plusieurs ouvrages et articles, traitant la même problématique de recherche qui est l'évaluation des actions de la formation au sein de l'entreprise. C'est donc grâce à ces ouvrages qu'on a construit notre plan de travail et élaboré notre cadre conceptuel qui est divisé en deux parties : la première sur la formation et son importance et la deuxième sur l'évaluation des actions de la formation au sien de l'entreprise.

Et pour mieux cerner notre contexte de recherche on devrait commencer à chercher des ouvrages sur la formation et pour cela on a consulté des livres tels que : PERETTI, (J.M): « *Gestion des Ressources Humaines* », édition Vuibert, Paris 2016. SOYERS, (Jacques): « *Fonction formation* », Edition d'organisation, 2001. MEIGNANT (Alain) « *managé la formation* », Edition LIAISONS, 6eme édition, Paris, 2003. CHRISTOPHE (Parmentier) : « *L'ingénierie de Formation* », Eyrolles, deuxième éditions, 2008. Ces livres nous ont aidés à mieux définir la formation, ses objectifs, ses différents types, la politique de la formation dans les entreprises ainsi que le processus de l'ingénierie de formation.

Dans la deuxième partie de ce chapitre nous nous intéressons à rentrer dans le cœur de notre sujet de recherche qui est l'évaluation de la formation et pour cela on a consulté des livres tels que : CHRISTOPHE (Parmentier) : « *L'ingénierie de Formation* », Eyrolles,

deuxième éditions, 2012. SOYER (Jacques): « *Fonction formation* », Edition d'Organisation 1999. PATRICK (Rivard) et MARTIN (Lauzier): « *La Gestion De La Formation et du développement des ressources humaines* », édition Presses de l'Université du Québec, 2013. PHILIPPE (Bernie): « *Toute la fonction formation* », édition Dunod, 2015. Ainsi le site internet « *Alain Dunberry et Céline Péchard, L'évaluation de la formation dans l'entreprise* ».

Grace aux ouvrages mentionnés ci-dessus et autres, nous avons élaboré notre thème tout en s'appuyant aussi sur les articles et les thèses universitaires qui nous ont permis d'apporter des éclaircissements sur un certain nombre de points importants.

II. Cadre conceptuel

1. Quelques généralités sur la formation

1.1.Définition du concept de la formation

« *La formation est une véritable éducation permanente, et un instrument majeur de la valorisation du potentiel humain de l'entreprise. La formation s'agit de préparer en permanence les hommes aux exigences de demain, sans ignorer pour autant leur besoins spécifiques et pour ce faire, de développer une réelle gestion prévisionnelle* » (PERETTI [2016] p.195).

Selon SEKIOU La formation est « *un ensemble d'actions, de moyens et de supports planifiés qui permet aux salariés d'améliorer leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir d'une façon adéquate leurs taches actuelles et futures* »(SEKIOU et al [2001] p.336).

VATIER Raymond a aussi définie la formation comme : « *l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leur fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation* » (VATER Raymond [1960] p.90).

Donc à partir des définitions présentées ci-dessus, il ressort que la formation constitue l'ensemble des actions visant l'acquisition de nouvelles connaissances, des habilités et des attitudes qui permettent aux salariés d'améliorer leurs capacités et faciliter l'adaptation à

l'environnement socioprofessionnel pour répondre au besoin, au choix stratégiques et à l'objectif visé par l'organisation.

Nous définissons dans le tableau suivant quelques concepts liés à la notion de la formation :

Tableau 1-1: Définitions de concepts liés à la notion de formation

Termes	Définition
Formation générale	Niveau des acquis de scolarité générale ou professionnelle requis pour un emploi afin de pouvoir donner un rendement acceptable dans cet emploi. (SEKIOU et al [2001]).
Formation professionnelle	Formation organisée dans un établissement scolaire, technique ou autre, permettant d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques concernant un domaine spécifique, et nécessaire pour exercer une profession. (SEKIOU et al [2001]).
Formation en alternance	Formation organisée de façon à faire alterner des périodes de formation dans des établissements scolaires et de stage ou de travail en apprentissage dans l'organisation. (SEKIOU et al [2001]).
Coaching	Accompagnement individuel apporté par un membre dans l'entreprise ou par un consultant dans le but d'aider un salarié d'accroître sa performance. (SEKIOU et al [2001]).
Entraînement	Formation dispensée en cours d'emploi à un salarié, qui peut s'étendre de quelques heures à plusieurs mois. Elle vise à permettre aux salariés d'acquérir la compétence immédiate pour remplir les obligations de son poste. (SEKIOU et al [2001]).
Congé de formation	Congé accordé à tous les salariés au cours de sa vie professionnelle lui permettant de suivre à titre individuel des actions de formation tout en continuant d'être rémunéré en tout ou en partie. (SEKIOU et al [2001]).
Formation continue	Recyclage ou formation incessante du travailleur lui permettant de se mettre à jour dans une discipline, une technique, un métier ou une profession. (SEKIOU et al [2001]).
Formation sur le tas	Formation d'appoint par laquelle un travailleur apprend en même temps qu'il effectue diverses tâches et se familiarise avec de

	nouveaux procédés et techniques utilisés dans une profession afin d’accomplir son travail avec satisfaction. (SEKIOU et al [2001]).
Formation hors temps de travail	Action de formation suivi par un salarié en dehors de son travail et pour laquelle l’employeur inscrit les dépenses dans son budget, en sus du salaire. On parle également de budget de perfectionnement. (SEKIOU et al [2001]).
Initiation	Ensemble d’actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d’un nouvel emploi ou le maniement d’une nouvelle machine. (SEKIOU et al [2001]).
Recyclage	Terme qui désigne tous les programmes destinés à former les salariés déplacés à cause d’un changement dû à l’automatisation, à la familiarisation avec de nouvelles tâches, ou à leur faire apprendre une nouvelle profession. (SEKIOU et al [2001]).
Autoformation	Terme qui concentre les conceptions de la formation tournée vers la prise en compte et le développement de l’autonomie des apprenants. (SEKIOU et al [2001]).

Source : Amina ZEDIRA [2017], *L'évaluation des actions de formation en tant qu'outil de développement des ressources humaines*, mémoire master en sciences commerciales, EHEC, pp 33.34

1.2. Les objectifs de la formation

La formation vise principalement à :

- Faciliter, accompagner et conduire le changement vers l’avenir en développant l’adaptabilité des salariés et en prévenant les risques d’adaptation afin d’aboutir à un état de lieu plus ou moins meilleur ;
- Adapter les salariés à des tâches opérationnelles et au changement imprévu d’emploi ;
- Renforcer les relations interpersonnelles ;
- Aider au développement et acquisition de nouvelles compétences tout en visant le développement individuel et collectif des salariés dans le but d’améliorer les performances ;
- Contribution à la réussite du projet de l’entreprise ;
- Créer le sentiment d’appartenance en intégrant les ressources humaines au projet d’entreprise ;
- Développer la qualité des produits;(ZEDIRA [2017] p .35).

1.3. Les différents types de la formation

a) Formation adaptation

Toute entreprise cherche à améliorer ses résultats opérationnels (chiffre d'affaire, réduction des prix de revient, amélioration de la productivité...), Ces divers objectifs peuvent être atteints que par l'enrichissement des connaissances des collaborateurs, ou l'amélioration de leurs capacités à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes et technologies.

Cela peut se faire également, pour le personnel clé qui est plus ou moins en contact avec les différentes parties prenantes (collaborateurs, subordonnés, supérieurs...) En développant des comportements, savoir-faire plus convenables.

On observe ce type de la formation soit dès l'entrée d'un nouvel employé (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. Ce type de formation est généralement placé sous la responsabilité directe de manager de proximité appelé aussi le n+1. (SOYER, [2002]).

b) Formation gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité

Dans ce cas-là il y aura un changement dans l'exécution du travail soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi suite à la suppression du poste initial.

Cette formation vise à maintenir l'emploi de personnel par le biais d'un apprentissage complet de l'utilisation des nouveaux outils ou d'augmenté la motivation par la promotion interne.

Les investissements étant plus importants, compte tenu des durées de formation, l'entreprise s'assure préalablement de jauger les aptitudes acquises par le personnel qui bénéficiera de ces apprentissages. Un examen est souvent mis en place et le manager sera le cadreur car il évaluera le formé à l'issue de l'apprentissage, voire faire le tri entre plusieurs employés formés. (SOYER, [2002]).

c) Outil intellectuel de base (culture générale)

Dans ce type de formation, il s'agit d'un apprentissage général (Langue, Mathématique, Analyse Logique de situation, prise de décision...) qui vise la montée en niveau du personnel. Elle est souvent utilisée avant d'engager le collaborateur dans une formation « mobilité ». On peut aussi l'appeler formation pré - professionnelle.

Cette formation fonctionne généralement sur une base volontaire et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue. (SOYER, [2002]).

d) Formation culture d'entreprise

Ce type de formation est défini par la direction de l'entreprise, d'une manière plus ou moins centralisée, proposée à tous les salariés et s'inscrire sur la base du volontariat dans un but de faire une culture commune de l'entreprise.

Le pouvoir des supérieurs hiérarchiques sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande des collaborateurs qui souhaitent participer à cet apprentissage qui leur permet de s'initier à la culture de l'entreprise. C'est l'apprenant qui dispose du pouvoir d'inscription. (SOYER, [2002]).

e) Formation mobilisation sur un projet d'entreprise

Ce type de la formation peut être lancé en accompagnant un projet de l'entreprise, il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration...

Le but visé est d'apporter une sorte de synergie à tous les niveaux afin d'avoir le maximum d'efficacité et d'efficience, dans cet esprit, il va falloir trouver un plan de formation qui implique le plus grand nombre des collaborateurs, ou du moins tous ceux qui peuvent contribuer à la réussite du projet. (SOYER, [2002]).

1.4.La politique de la formation

1.4.1. Définitions de concept

Selon MEIGNANT Une politique de formation est « *un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ces clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement* » (MEIGNANT [2003] p.55).

1.4.2. Les objectifs de la politique de formation (GHANEM [2012] p.31).

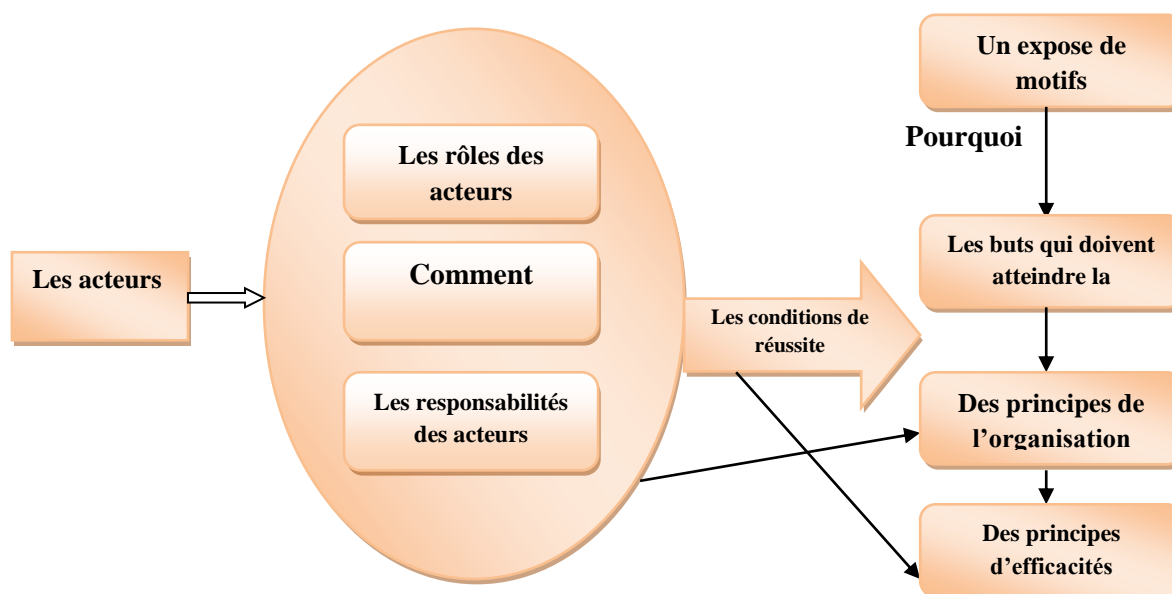
La politique de la formation vise principalement à :

- Adapter le personnel à son poste actuel.
- Adapter les nouveaux enfants.
- Développer le professionnalisme des salariés.
- Préparer à des reconversions.
- Partager les savoirs et les savoirs faire.
- Elever le niveau général du personnel pour lui permettre de suivre ensuite des formations profession.

- Promouvoir une culture d'entreprise.
- Développer les liens sociaux et la communication interne.
- Rendre capable les personnels des salariés, sans liens avec la gestion de l'emploi.
- Aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise.
- Contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise.

Le schéma suivant représente la politique de formation selon SOYER

Figure 1-1: la politique formation de l'entreprise



Source : SOYERS [2001], *Fonction formation*, Edition d'organisation, P49.

1.5.L'ingénierie de la formation

Le concept d'ingénierie de formation est souvent présenté comme étant spécifique. Il découle cependant d'une méthodologie d'ingénierie générale qui n'est donc pas nouvelle en soi. Elle est liée à une action logique, à la conduite de projet, à l'animation d'équipes et à la gestion de partenariat. De même, elle s'inscrit dans un contexte nouveau qui résulte en partie d'une évolution, et se construit sur de nouvelles problématiques liées au développement des compétences. (CHRISTOPHE [2008] p.03).

Départ, G. le Boterf définit l'ingénierie de formation comme « *l'ensemble coordonné des activités de conception d'un dispositif de formation (cursus ou cycle de formation, centre de formation, plan de formation, centre de ressources éducatives, session ou stage...) en vue d'optimiser l'investissement qu'il constitue et d'assurer les conditions de sa viabilité* »(CHRISTOPHE [2008] p.02).

L'ingénierie de formation implique donc le pilotage des étapes fondamentales de son propre dispositif : (MESSAOUDI [2012] pp.24, 25).

a) Analyse de la demande

Cette phase consiste à définir les besoins de la formation et la formulation de la demande aussi l'identification de la situation problématique de départ et conduite d'analyses préalables concernant les situations de travail et le personnel concerné par le projet de formation.

b) Conception du projet

Elle consiste en la détermination des objectifs généraux, les moyens et les principes pédagogiques adaptés à la situation et aux difficultés repérées.

Elle suppose aussi l'identification du rôle des acteurs (services formations, responsable hiérarchique) dans la prise en compte de délais de réalisation, et de coûts liés aux actions de formation.

c) Réalisation

Elle consiste à conduire les opérations de formation, en construisant des dispositifs d'ingénierie qui coordonnent les différents registres d'acquisition de compétences.

d) Evaluation

La phase d'évaluation s'intéresse à l'appréciation globale de l'efficacité du dispositif et de son pilotage et à l'évaluation des acquis de formation.

2. L'évaluation de la formation

2.1. Définition de l'évaluation de la formation

La formation ne peut être qu'un outil au service des RH et de la stratégie de l'entreprise. Ne pas l'évaluer revient à ne pas chercher à en analyser ses effets. C'est comme si l'entreprise vendait des produits sans vérifier si ceux-ci génèrent, à terme, des bénéfices. Quel intérêt de former sans savoir à quoi cela a servi ?

Les choses changent progressivement même si beaucoup pensent que l'évaluation se traduit en température (à chaud, à froid, à tiède et à glace) ou que l'évaluation (c'est trop compliqué) ou même impossible (BERNIER [2015] p.179).

L'évaluation de la formation facilite la mise en exergue les points forts et les points faibles des actions réalisées afin de mettre en place des actions correctrices. Car la formation en générale est l'ensemble des actions de l'entreprise dans le cadre d'un processus formel pour but d'analyser les effets de la formation sur les apprenants, et la qualité de cette formation, plus la pérennité d'un système de formation et son impact sur la performance globale de l'entreprise au regard des investissements réalisés.

Selon Jean-Marie De Ketele « *évaluer signifie examiner le degré d'adéquation entre un ensemble de critères adéquats à l'objectif fixé, en vue de prendre une décision.* »(PARMENTIER [2012] p.227).

2.2.Les objectifs de l'évaluation de la formation

Il est basique de mesurer les effets et l'efficacité de la formation. Puisque, « *l'évaluation de la formation est la dernière phase du processus de formation, donc c'est une étape indispensable qui permet de savoir si l'entreprise a atteint les objectifs recherchés, ainsi l'analyse des rendements obtenus par cette formation, pour but d'améliorer le plan de formation prochain.* »(PARMENTIER [2012] p.227).

- **Ajustement** : l'évaluation aide à identifier les points pouvant être améliorés, ainsi que les aspects où la formation n'a pas donné les résultats prévus.
- **Rentabilité** : l'évaluation aide aussi à calculer à quel point la formation s'est avérée rentable ou non pour l'organisation à travers la comparaison.
- **L'effet larsen** : l'évaluation permet aussi de recueillir les commentaires et les préoccupations des employés en cour de la formation.

2.3.La démarche de l'évaluation de la formation

Il existe plusieurs raisons qui empêchent l'entreprise d'évaluer la formation, comme l'absence de demande d'évaluation par la direction générale plus que les responsables formation ne considèrent pas cela comme étant important ou urgent, ou de ne pas savoir ce que l'on veut et peut évaluer, ainsi le temps et les couts de cette évaluation.

« L'évaluation permet de vérifier à chaque étape de processus de formation que le message passe bien, et cela avant, pendant et après chaque action. Evaluer c'est aussi s'entourer des conditions d'une réussite en mettant sous assurance qualité toutes les présentations de service afférentes à la formation. C'est encore se donner les moyens de témoigner et de prouver que les objectifs impartis son atteints. C'est en fin garantir que la coproduction engageant le client et le fournisseur de l'action de formation a explicitement

rendu le service attendu. L'évaluation est répartie dans le temps autour des actions de formation. La matrice suivante permet de rappeler les principales dispositions qui structurent l'évaluation de la formation » (PARMENTIER [2012] p.230).

Tableau 1-2 : La démarche de l'évaluation de la formation

Evaluation de	Avant	Pendant	A la fin	Après
Besoins	X			X
Ressources	X			
Prérequis	X	X		
Objectifs		X	X	
Attentes		X	X	
Acquis		X		X
Satisfaction		X	X	
Relations		X		
Efficacité		X	X	X
Transferts			X	X
Efficienc				X
Avant la formation :	Pendant la formation :		Après la formation :	
Prérequis :				
Représentation	Satisfaction		Acquisition et transferts	
Connaissance	Conformité au programme annoncé		Construction des compétences	
Compétence	Évaluation des transferts en cours			
Motivation	Acquisition des connaissances			
Aptitude	Évaluation des progressions			
Attentes des participants	Relation entre les personnes du groupe			
Solvabilité				
Sélection de l'organisme de formation du formateur et des participants				
Programmation				

Source : PARMENTIER [2012] *L'ingénierie de formation, édition Eyrolles, p.231.*

2.4. Les Types d'évaluation

Il existe plusieurs types d'évaluations principales et complémentaires qui relèvent des fonctions du responsable formation, qui sont :

a. L'évaluation diagnostic

Elle se fait avant la formation. Elle permet de détecter la possession des aptitudes chez les formés, les capacités et les connaissances nécessaires pour suivre un enseignement donné. Elle a une fonction pédagogique et sociale (exemple : type d'enseignement pour les meilleurs candidats sélectionnés). Elle peut être déléguée aux managers. Ces derniers deviennent alors garants des prés requis à la formation.

b. L'évaluation formative

L'évaluation formative se fait au cours de la formation. Elle permet de vérifier l'avancement d'un formé pour atteindre un objectif pédagogique défini. Elle a une fonction pédagogique, elle aide donc le formé à conduire sa formation et elle aide le formateur d'ajuster son enseignement. Elle est le type préféré des formateurs.

L'évaluation formative a donc pour but de favoriser la progression des apprentissages. Elle a lieu pendant l'apprentissage alors qu'une action pédagogique peut être entreprise dès que le diagnostic est posé. On peut prescrire divers types d'activités correctives ou d'activités d'enrichissement selon l'information recueillie. L'évaluation formative intervient dans le cours d'un apprentissage et permet de situer la progression de l'apprenant par rapport à un objectif donné. Dans le cas d'une évaluation formative, l'objectif est d'obtenir une double rétroaction sur l'apprenant pour lui indiquer les étapes qu'il a franchies et les difficultés qu'il rencontre, et sur le formateur pour lui indiquer comment se déroule son action et quels sont les obstacles auxquels il se heurte (PARMENTIER [2012] p.239).

c. L'évaluation sommative

L'évaluation sommative prend généralement place avant ou à l'issue d'une séquence de formation et permet de vérifier si l'apprenant a acquis l'ensemble des connaissances théoriques, méthodologiques ou pratiques, visées par la formation. Elle prend donc la forme d'un bilan assez général et, dans le cas de tests de fin d'action, peut conduire à une certification. Une simple note, si elle prétend repérer un niveau assez général d'acquisition, relève de l'évaluation sommative. L'évaluation sommative intervient donc en bilan, au

terme un processus d'apprentissage ou de formation. Elle vise souvent à prendre une décision d'orientation ou de sélection en fonction des acquis. (PARMENTIER [2012] p.238).

Donc on peut dire que l'évaluation sommative traduit les niveaux et les acquisitions des formés dans un bilan et elle permet de prendre des décisions à la fin d'un enseignement ou d'un apprentissage.

d. L'évaluation normative

Elle permet de situer les apprenants les uns par rapport aux autres, dans ce processus on distingue souvent l'évaluation normative et l'évaluation critériée:

« Une évaluation est dite normative quand elle compare la performance d'un apprenant aux performances des autres apprenants.

Une évaluation est dite « critériée » quand on ne compare pas l'apprenant aux autres, mais qu'on détermine, par la référence à des critères, si l'apprenant est en mesure de passer aux apprentissages ultérieurs après avoir atteint ses objectifs» (PARMENTIER [2012] p.240).

Donc l'évaluation normative est une comparaison entre le résultat du test et le résultat obtenu par un groupe. Elle situe la performance des stagiaires par rapport à une norme déterminée. Cette norme peut être par exemple la moyenne du groupe ou le classement des stagiaires à travers un examen.

e. L'évaluation critériée

L'évaluation critériée est la comparaison d'un résultat à un critère. Elle sert à mesurer les performances d'un étudiant par exemple en fonction des critères prédéfinis. Elle vérifie que les étudiants ont les connaissances attendues à une étape spécifique de leur éducation.

2.5. Les temps (moments) forts de l'évaluation de la formation

Il existe différents moments d'évaluation, on distingue parfois les processus d'évaluation à chaud, qui sont du ressort direct du prestataire, et des processus d'évaluation à froid, qui sont plutôt du ressort du commanditaire. Dans cette approche, l'évaluation à chaud a lieu juste à la fin de la formation, l'évaluation à froid aura lieu quelque temps après.

2.5.1. Évaluation à chaud

Cette évaluation intervient à la fin de l'action de la formation ou juste après. L'objectif est d'évaluer le déroulement de la formation (processus). Cette évaluation est facile à réaliser. Avec un simple questionnaire, on peut recueillir un ensemble de données important. En plus, elle est très économique. Les questionnaires seront récupérés par les formateurs à la fin de la formation ensuite ils seront entrés dans une base de données pour ensuite les traiter rapidement.

En revanche l'évaluation à chaud a des inconvénients, car il s'agit d'une auto-évaluation plutôt que d'une réelle évaluation objective. Les stagiaires donnent leur avis avec toute subjectivité.

« Pendant cette phase le formateur peut quitter la salle et laisser le groupe travailler seul. Ensuite chacun fait son évaluation individuelle écrite en suivant le schéma construit. Les écrits de chacun sont ramassés pour être remis au formateur, puis un échange a lieu en groupe afin d'établir une synthèse des évaluations individuelles et de permettre à l'animateur de réagir. Cette pseudo-évaluation ne présente pas un grand intérêt, sauf au démarrage d'une nouvelle action pour détecter les grosses erreurs. Le rapport de stage peut être utilisé pour la pseudo-évaluation des Stages individuels externes. Il est utile pour une meilleure connaissance des organismes de formation et de leurs produits. Il vise l'amélioration des achats des stages individuels » (SOYER [1999] p. 251).

2.5.2. Évaluation à froid

Nommé aussi évaluation différée ou évaluation factuelle

« Réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation, elle présente un plus grand intérêt. Les mêmes questions que pour l'évaluation à chaud peuvent être posées, mais en plus, il est possible d'obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçus, sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation. Enfin elle est moins soumise aux effets du climat de la session » (SOYER [1999] p. 252).

Donc nous pouvons dire que cette phase ou période d'évaluation a pour but d'évaluer des Comportements professionnels et les acquis fruits de l'action de formation. Plus, d'évaluer l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise à travers le calcul de certains indicateurs. Elle se réalise généralement avec :

- Un simple questionnaire à remplir par le stagiaire et son responsable hiérarchique direct ;
- Entretien « semi-directif » ;
- Evaluation par une tierce personne extérieure à l'environnement de travail ;

2.6. Les modèles d'évaluation

2.6.1. Modèle de KIRKPATRICK Modèle de référence

Ce modèle est le plus utilisé par les praticiens et les chercheurs pour évaluer les actions de formation. Grâce à sa simplicité il a servi de base à de nombreuses applications et recherches. Il contient quatre types de critères ou niveaux d'évaluation, à savoir, les réactions des participants, l'apprentissage, le transfert et les résultats de l'organisation. La relation de ces niveaux est causale, autrement dit, il existe un enchaînement positif entre les quatre niveaux, ou l'un est nécessaire pour assurer l'efficacité de l'autre ultérieure.

*« Le modèle de KIRKPATRICK a pris naissance en 1959, par une série de quatre articles sur l'évaluation des programmes de formation dans la revue « **Training and Development** ». Ces quatre articles définissaient les quatre niveaux de l'évaluation qui devaient par la suite avoir une influence marquante sur les pratiques des entreprises » (DUNBERRY et PECHARD [2007] p.08)*

En effet, ce modèle d'évaluation propose que la qualité d'une formation peut se mesurer en fonction de ces quatre niveaux suivants :

- **Niveau 1 : La réaction des participants**

Ce premier niveau nous permet de connaître si les formés ont réellement apprécié le stage, le but est d'évaluer leur satisfaction par rapport aux aspects de la formation, par exemple : le contenu de la formation, les méthodes utilisées, la durée, et en général l'atmosphère dans laquelle s'est déroulée la formation plus la relation avec les formateurs. Cette évaluation est réalisée à la fin de la formation

L'outil le plus utilisé dans ce niveau est le questionnaire qui sera distribué aux participants afin qu'ils puissent exprimer spontanément leur avis et leur niveau de satisfaction envers la formation.

« Ce niveau vise ce que les participants pensent du programme ou de l'activité. Selon KIRKPATRICK (1998) l'associe à une évaluation de la satisfaction du consommateur. Si la formation se veut efficace, elle se doit de provoquer des réactions favorables de la part des participants » (DUNBERRY et PECHARD [2007] p.08).

• Niveau 2 : L'apprentissage

Ce niveau nous permet de mesurer les améliorations obtenues suite à la formation en terme de connaissance, d'aptitude et d'attitude et de connaître à quel point le contenu de la formation a été assimilé par les formés. Autrement dit, il évalue à quel point les apprenants ont réellement acquis et retenu les connaissances.

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

« Ce niveau vise ce que les participants ont acquis par la formation en termes de connaissances, d'habiletés ou d'attitudes en fonction des objectifs visés » (DUNBERRY et PECHARD [2007] p.08).

• Niveau 3 : Le transfert

Ce niveau a plusieurs appellations telle que l'évaluation du transfert ou encore évaluation des comportements car cette évaluation démontre si les participants ont réussi à mettre en pratique les connaissances acquises et s'ils ont changé leur comportement au travail.

Il mesure la mise en œuvre effective des acquis, attitudes et habiletés, il permet aussi de constater la modification de certains comportements.

Parmi les méthodes et outils utilisés à ce niveau on peut citer les observations, les entrevues, les groupes de discussion, les sondages ou les commentaires des personnes qui observent les formés par exemple les collaborateurs, superviseurs et les subordonnés.

« Ce niveau évalue le transfert en poste de travail des connaissances, habiletés et attitudes apprises lors de la formation. L'évaluation, qui devrait se situer environ deux à trois mois après la formation, fait appel ici à des méthodes qui incluent l'enquête ou l'entrevue auprès du formé et de différents acteurs en mesure d'observer son comportement » (DUNBERRY et PECHARD [2007] p.09).

• Niveau 4 : Les résultats de la formation sur l'organisation

« Il s'agit ici de l'évaluation la plus importante, à savoir l'impact de la formation sur l'entreprise. Il s'évalue entre autres en termes de productivité, de qualité, de taux de roulement du personnel, de qualité de vie au travail, de baisse des coûts, de retour sur l'investissement de formation, etc. » (DUNBERRY et PECHARD [2007] p.09).

Donc ce dernier niveau désigne quels sont les effets de la formation sur l'organisation, ainsi, il démontre l'impact de la formation sur la performance de l'organisation, telle que la satisfaction de la clientèle, l'amélioration des chiffres d'affaires et des bénéfices, la réduction des coûts.

A. Les principales limites du modèle KIRKPATRICK

Plusieurs auteurs ont complété ou critiqué ce modèle, parmi ces limites, le questionnaire de satisfaction auquel les réponses sont subjectives dans le cas où deux formés peuvent avoir une appréciation très différente tout en ayant toutes les deux raisons ; donc il faut faire attention lorsque l'on généralise à partir de ces résultats ; les données s'appuient sur des faits passés dont le répondant peut avoir un souvenir inégal, surtout si la formation s'étend sur une longue période.

Comme on peut trouver aussi des exigences de rigueur rarement comblées car peu de pratiques d'évaluation des apprentissages risquent de rencontrer toutes les exigences de rigueur scientifique énoncées dans la littérature. De plus les exigences mal adaptées à certains apprentissages car l'évaluation de ces apprentissages avant et après la formation est pas la même.

Ensuite les risques de l'évaluation des apprentissages, Parfois cette évaluation soulève quelques résistances de la part des apprenants et des organisations et qui sont certainement en partie justifiées.

En ce qui concerne les limites d'évaluation de comportement on trouve que les observateurs, qui sont souvent les supérieurs immédiats ne sont pas nécessairement entraînés. Sans oublier, le manque de soutien du superviseur, car ce manque de soutien est souvent le problème majeure de l'évaluation de la formation.

La plupart des recueils de données sont réalisés dans le court terme lorsque l'évaluation des comportements est faite lors de l'évaluation annuelle de la performance ou du rendement, elle est alors très sommaire, et permet peu de bien évaluer l'apport de la formation à la performance.

Finalement, La limite principale de l'évaluation des résultats est sa complexité et sa lourdeur font en sorte qu'elle est peu pratiquée. L'évaluation d'impact oblige à bien préciser ce que l'on souhaite comme apport de la formation au développement de l'organisation, ce qu'est souvent difficile à déterminer. (DUNBERRY et PECHARD [2007] Pp.09-12).

2.6.2. Le modèle des prédicateurs du transfert des apprentissages de HACCOUN

Ce modèle est un peu particulier, HACCOUN s'est focalisé sur les processus cognitifs et affectif parce qu'il avait un rapport direct avec le transfert des apprentissages.

Le modèle se centre sur l'évaluation de quatre déterminants du transfert chez l'apprenant, le premier est les connaissances déclaratives, et les connaissances procédurales sont ceux qui concernent la maîtrise des connaissances.

« Selon le modèle de HACCOUN, la mesure des connaissances des apprenants au terme de la formation s'effectue selon les mêmes paramètres que ceux servant à évaluer le second niveau du modèle de KIRKPATRICK (examen de connaissances, mise en situation, démonstration faite par l'employé de ses habiletés, etc. » (RIVARD et LAUZIER [2013] p.283).

Le deuxième est le sentiment d'efficacité personnelle, autrement dit ce sont des croyances des formés envers leurs capacités à réussir une tâche particulière.

« Le sentiment d'efficacité personnel (SEP) fait référence aux croyances qu'entretient l'apprenant à l'égard de ses capacités à réussir une tâche particulière. Au terme d'une formation, plus le SEP est élevé, plus l'apprenant aura le sentiment d'être capable de mettre en pratique ses nouveaux acquis. A contrario, un apprenant qui détient pas un SEP suffisamment élevé au terme de formation aura plus de difficulté à mettre en application ses nouveau acquis » (RIVARD et LAUZIER [2013] p.283).

Troisièmement la motivation qui se traduit dans la volonté à apprendre et l'application de ses nouveaux acquis.

« Il va sans dire qu'une personne motivée à suivre une formation démontrera davantage de volonté à apprendre et à appliquer ses nouveaux apprentissages » (RIVARD et LAUZIER [2013] p.284).

Quatrièmement le soutien où l'apprenant bénéficiera d'aide de la part de ses collègues ou de son supérieur immédiat.

« La dernière dimension de ce modèle a trait au niveau de soutien que l'apprenant reçoit, ou s'attend à recevoir à son retour de son travaille. Encore une fois, plus un employé considère que les apprentissages seront valorisés et qu'il bénéficiera d'aide de la part de ses collègues ou de son supérieur immédiat, plus il aura tendance à faire usage des nouvelles compétences » (RIVARD et LAUZIER [2013] p.285).

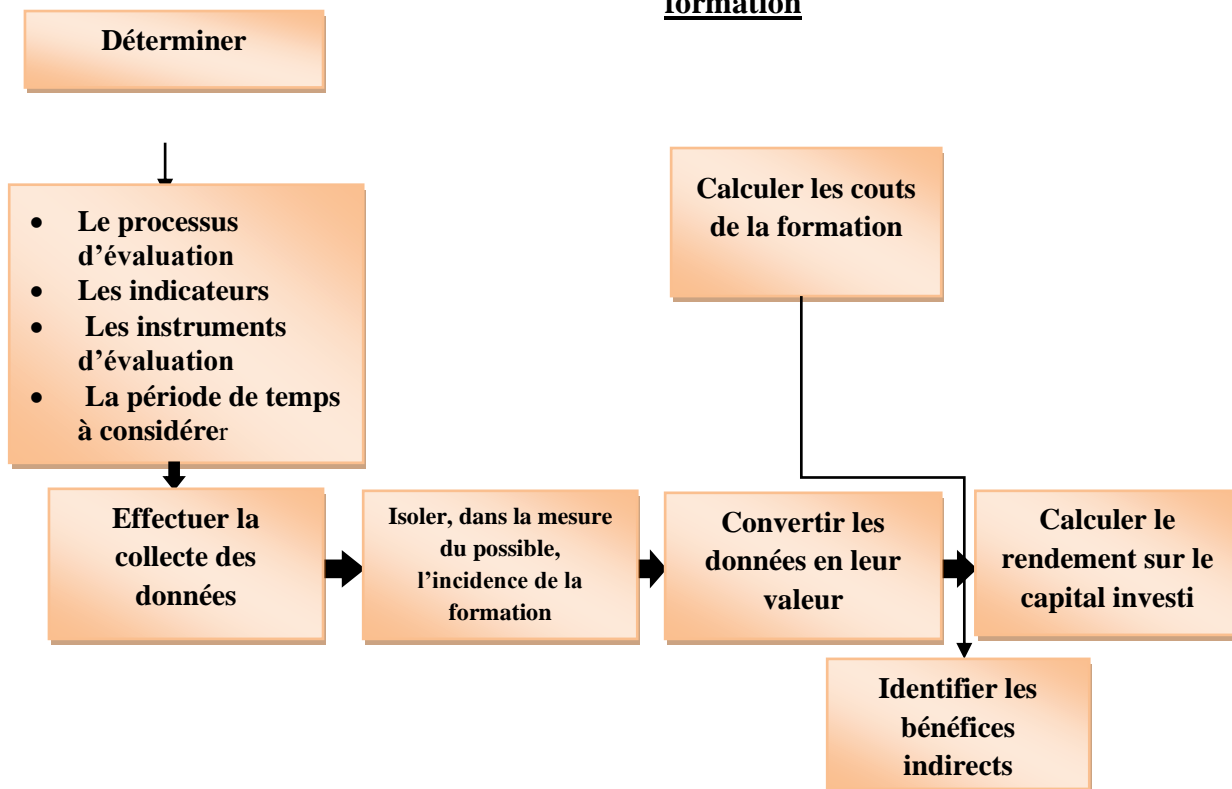
2.6.3. Le modèle du rendement sur le capital investi de PHILLIPS

Pour que la formation soit un investissement plutôt qu'une dépense, il est important de procéder à l'analyse de ses effets concluants, c'est en suivant l'évolution de différents indicateurs de performance que l'on peut en venir à estimer l'efficacité et l'efficience d'une formation selon le rendement sur capital investi (RCI).

Afin de calculer le rendement de la formation, PHILLIPS propose un cinquième niveau au modèle de KIRKPATRICK, le rendement de la formation en entreprise. Il a recommandé une méthodologie qui convertit les données objectives, subjectives, tangibles et moins tangibles en unités monétaires.

Ce niveau s'intégrerait parfaitement dans le niveau 4 de KIRKPATRICK et ne serait pas un cinquième niveau, puisqu'en fait, ce serait simplement l'une des trois différentes techniques (perceptuelle, performance, financière) pour estimer les résultats organisationnels.

Figure 1-2: calcul du rendement sur le capital investi en formation



Source : RIVARD et LAUZIER [2013], *La Gestion De La Formation et du développement des ressources humaines*, édition Presses de l'Université du Québec, p281.

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

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

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

Epargne nette : épargne brute- coûts de formation.

Epargne brute : réduction des coûts pour un ou plusieurs des indicateurs mesurés.

Coûts de formation : ensemble des coûts de la formation (formateur, salaires et avantages sociaux, aspects logistique, etc.).(RIVARD et LAUZIER [2013] p. 282).

Plus clairement les 5 étapes du modèle d'évaluation du rendement de la formation de PHILLIPS :

- Collecter les résultats du niveau 4 en se demandant : ya-t-il un changement dans la performance qui est positif et mesurable ?
- Isoler les effets de la formation des autres facteurs influents.
- Convertir les résultats en avantages monétaires. Il recommande de séparer les résultats de la formation en deux catégories, soit les données quantifiables (mesures traditionnelles de performance telles que la production d'unités, tâches complétées, le temps, la qualité et les coûts) et les données non quantifiables (habitudes de travail, climat, attitudes et initiatives).
- Totaliser les coûts de formation.
- Comparer les avantages monétaires avec les coûts. (Les avantages monétaires peuvent être présentés en ajout pour démontrer le succès du programme). (RIVARD et LAUZIER [2013] p. 282).

L'évaluation de formation a un rôle stratégique et au fil des temps elle a fait ses preuves dans le domaine de développement des ressources humaines.

En conclusion nous pouvons dire que l'évaluation de la formation est primordiale même si elle est rarement bien valorisée, elle reste un élément important pour la bonne démarche de l'entreprise notamment une entreprise qui vise la pérennité et en voie développement.

CHAPITRE II

CADRE METHODOLOGIQUE

Le présent chapitre présente en détail le cadre méthodologique suivi lors de l'élaboration de notre travail de recherche. Ainsi, dans un premier temps, nous présenterons l'approche méthodologique adoptée. Dans un second temps, nous exposerons les outils de collecte des données, la structure de notre questionnaire, l'échantillonnage, et enfin l'outil d'analyse des données utilisés dans la recherche.

1. Approche méthodologique

Notre but étant d'analyser l'efficacité du système d'évaluation des actions de formation et son impact sur le développement des compétences du personnel de la société KAHRAKIB, nous avons fait le choix d'adopter une approche quantitative via enquête par questionnaire.

En effet, ce type d'approche « *vise à recueillir des données observables et quantifiables. Elle se fonde sur l'observation des faits, des événements, des conduites et des phénomènes existants indépendamment du chercheur. La recherche vise ici à décrire, à expliquer, à contrôler, à prédire.* » (BENJAMIN M [2017] p. 21).

2. Outils de collecte des données

L'OCDE a défini les données de la recherche comme « *des enregistrements factuels (chiffres, textes, images et sons), qui sont utilisés comme sources principales pour la recherche scientifique et sont généralement reconnus par la communauté scientifique comme nécessaires pour valider les résultats de la recherche.* » (L'OCDE.[2020]).

2.1. La documentation utilisée

Pour collecter les données nécessaires à notre travail de recherche nous avons utilisé de nombreux ouvrages et articles :

- La plupart de ces ouvrages ont été empruntés au niveau de la bibliothèque de notre école « Ecole nationale supérieure de management ENSM ». Puis nous avons eu un accès aux différentes bibliothèques du pôle universitaire comme l'EHEC et l'ESC, pour l'utilisation de leurs documentations.
- Des articles électroniques trouvés sur les plateformes scientifiques et les sites web, nous citons comme exemple : la plateforme SNDL, SCHOLARVOX et GOOGLE SCHOLAR.
- Pour la méthodologie de travail, on s'est appuyé sur le guide méthodologique de notre école ENSM et nous avons utilisé aussi l'ouvrage de BENJAMIN MULAMBA MBUYI WA KADIMA sur la méthodologie de recherche « *le paradigme dialectique dans la méthodologie de recherche en science sociales* ».

2.2. Le questionnaire

Afin de collecter un maximum d'informations nous avons utilisé le questionnaire comme un outil principal de collecte des données. (**Annexe 01**)

Nous avons choisi principalement le questionnaire comme un instrument de recherche car il est considéré comme l'une des méthodes les plus efficaces pour une étude quantitative.

« L'enquête par questionnaire consiste à poser, par écrit, à des sujets une série de questions relatives à une situation, à leur opinion, à leurs attentes, à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un problème, ou de tout autre point qui intéresse le chercheur. Elle nécessite des réponses écrites. » (BENJAMIN M [2017] p.137).

3. L'échantillonnage et la population ciblée

« Un échantillon est un sous-ensemble d'éléments ou de sujets tirés de la population d'étude, qui sont sélectionnés pour participer à l'étude ». (BENJAMIN M [2017] p.36).

Dans notre travail de recherche nous avons pris un échantillon de 60 personnes appartenant à différents départements de l'entreprise, qui représente l'ensemble du personnel de KAHRAKIB.

Sur les 60 employés ciblés, 42 ont répondu sur le questionnaire et l'ont retourné remplis.

La population que nous avons choisie est composée de 17 cadres, 14 agents de maîtrises et 11 agents d'exécution. En effet, ces trois catégories sont concernées par la formation et donc l'évaluation.

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes : La distribution des questionnaires ; La récupération des questionnaires ; Dépouillement et analyse.

4. La structure du questionnaire

La rédaction d'un questionnaire n'est pas une science exacte. C'est une opération capitale, car c'est sur la base de ce questionnaire que l'on exploitera par la suite les réponses données et que sortiront des résultats assez convaincants.

Notre questionnaire est composé de quatre rubriques principales:

- **La partie introductive**

Elle est réservée à la présentation de notre sujet de recherche, nos objectifs et le thème. Ce dernier met l'accent sur l'anonymat et la confidentialité des informations des nombres questionnés.

- **La deuxième rubrique**

Elle présente les informations générales des nombres questionnés (le sexe, l'ancienneté, Catégorie socioprofessionnelle...). Elle regroupe 04 questions.

- **La troisième rubrique**

Elle est consacrée aux questions relatives à la formation, telles que les types, les modes, la durée de la formation, etc.

Elle est composée de 06 questions.

- **La quatrième rubrique**

Elle est consacrée aux questions relatives à l'évaluation de la formation, elle est composée de 08 questions.

Le nombre total des questions est de 18 questions. Nous avons utilisé les différents types de questions : fermées, semi fermées et les questions ouvertes.

5. Outils d'analyse des données

L'analyse des données collectées nous permet d'interpréter les résultats obtenus après la distribution du questionnaire.

Cette analyse se fait par des tableaux, schémas et graphes pour faciliter à mieux comprendre le phénomène étudié et de répondre à nos hypothèses posées au départ de notre enquête.

Pour cela, on a choisi d'utiliser le logiciel (SPSS 22 version français). Ce dernier est un logiciel de statistique spécialement conçu pour traiter les données des questionnaires.

Nous présentons ci-après les résultats de notre étude effectuée au sien de KAHRAKIB et nous tenterons via ces résultats de répondre à notre question de recherche.

CHAPITRE III
CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Après avoir vu la formation et son évaluation dans ses cadres théoriques, à travers des différentes revues littéraires et théoriques, nous allons voir dans ce chapitre la seconde partie qui sera consacrée à l'enquête menée au sein de l'entreprise d'accueil portant sur l'évaluation des actions de la formation.

Ce chapitre sera destiné à présenter notre lieu de stage KAHRAKIB, ces objectifs et ces missions, l'organigramme de la société, ainsi que la procédure et la méthode d'évaluation de la formation.

1. Présentation de la société d'accueil KAHRAKIB

LA SOCIÉTÉ NATIONALE DES TRAVAUX ET DE MONTAGE ELECTRIQUE par abréviation KAHRAKIB fut créée par décret No 82-206 du 16 octobre 1982, suite à la restructuration de la SONELGAZ. Cette création s'inscrit dans le cadre du plan national de développement économique et social du pays, dont le capital social est de 1000.000.000DA, situé à 127 boulevard colonel Krim Belkacem Alger.

Elle a été transformée en société par action (SPA) le 29 janvier 1989 à la faveur de mise en œuvre des lois de 1988 consacrant l'autonomie des entreprises publiques économiques (EPE). Ce passage s'est effectué sur la base de ses performances et de sa santé financière, en terme de chiffre Elle réalise une moyenne annuelle de 500 Kms en construction de lignes aériennes, Haute tension et très haute tension et de 20Kms du câble souterrain a ce jour KAHRAKIB emploie plus de 2500 agents(**annexe 02**), a réalisé un chiffre d'affaires de 3586 milliaire DA(**annexe 03**).

Du 1er janvier 2006 à ce jour : réintégration de KAHRAKIB en tant que filiale pole travaux au sein du groupe industriel SONELGAZ.

Et cette période qui va de pair avec les bouleversements du paysage économique national et avec l'entrée en vigueur de la loi 02-01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et au transport de gaz par canalisation impose de nouvelles logiques de management nécessitant des réadaptations dans les méthodes d'organisation que des systèmes de gestion et des procédures de travail.

1.1. Certification

En 10 juillet 2014 KAHRAKIB certifié avec ISO9001 version 2008, ISO14001 version 2004 et l'OHSAS 18001 version 2007 qui sont valables pour une durée de trois ans avec audits de suivi annuels.

1.2. Domaine d'activité de la société KAHRAKIB

L'entreprise KAHRAKIB capitalise plus de vingt (20) années d'expérience et de savoir-faire, elle intervient principalement au niveau des segments de marché suivants :

Activité 1: étude et réalisation des postes de transformation électriques haute et très haute tension.

Activité 2 : étude et réalisation des lignes de transport de l'énergie électriques haute tension et très haute tension, Génie civil, topographie, montage appareillage très haute, haute et moyen tension, contrôle d'essai, mise en service industrielle.

Activité 3 : étude et réalisation des réseaux sous terrain de distribution de l'énergie électrique, l'étude concerne la reconnaissance de tracé, topographie. Profits long, réparations, quant aux réalisations concerne les travaux génie civil, Montage, déroulage, réalisation et mise en service.

Activité 4 : fabrication et montage des tableaux électriques basse tension, châssis de reliage, armoire et coffrets, synoptique, appareillage basse tension.

1.3. Objectifs et missions de la société KAHRAKIB

1.3.1. Les objectifs de la Société KAHRAKIB

- Amélioration notable de la gestion des affaires à travers une meilleure maîtrise des délais et des coûts de réalisation des ouvrages.
- Préparation de la mis en place d'une unité spécialisée en travaux souterrains au niveau de la capital.
- Concrétisation des investissements prévus dans le budget prévisionnel.
- Mise en œuvre d'un plan de formation conséquent dans les domaines de l'engineering et de la gestion dans le souci d'optimiser la performance du personnel de la société.
- Mise en place du nouveau système de management en assurant le développement durable QHSE.
- Mise en place des systèmes de gestion des finances et de la ressource humaine à savoir HISSAB et NOVA.

1.3.2. Missions de KAHRAKIB

La Mission de la Société décrit, dans ses grandes lignes, la raison d'être de la Société, et permet de communiquer ce qu'elle est, ce qu'elle fait et dans quel sens elle évolue. Ainsi, KAHRAKIB accomplit la mission, traduite comme suit :

- Elle contribue à l'effort d'électrification et d'industrialisation nationale par l'engineering et la réalisation d'infrastructure énergétique lignes et postes s'inscrivent dans les domaines du transport et de distribution de l'énergie électrique.
- Elle participe au maintien et à la préservation du réseau électrique national.
- Elle fabrique des équipements électrique BT destinés à l'usage des clients internes et aux besoins des clients externes.

1.4. Les moyens et organisation de la société KAHRAKIB

KAHRAKIB dispose des moyens humains et matériels sont :

Tableau 3-1: les moyens humains et matériels de KAHRAKIB

Moyens humains		Moyens matériels	
cadres	298	Véhicules légers	279
personnel de Maitrise	555	Véhicules lourds routiers	81
personnel d'exécution	1709	Véhicules lourds T.T	114
effectif	2562	Engins de chantiers	167
		Gros matériel chantier	129

Source : Document interne de l'entreprise KAHRAKIB

1.5. Organisation de la Société KAHRAKIB

Présentation des différentes directions de la société et leurs principales activités :

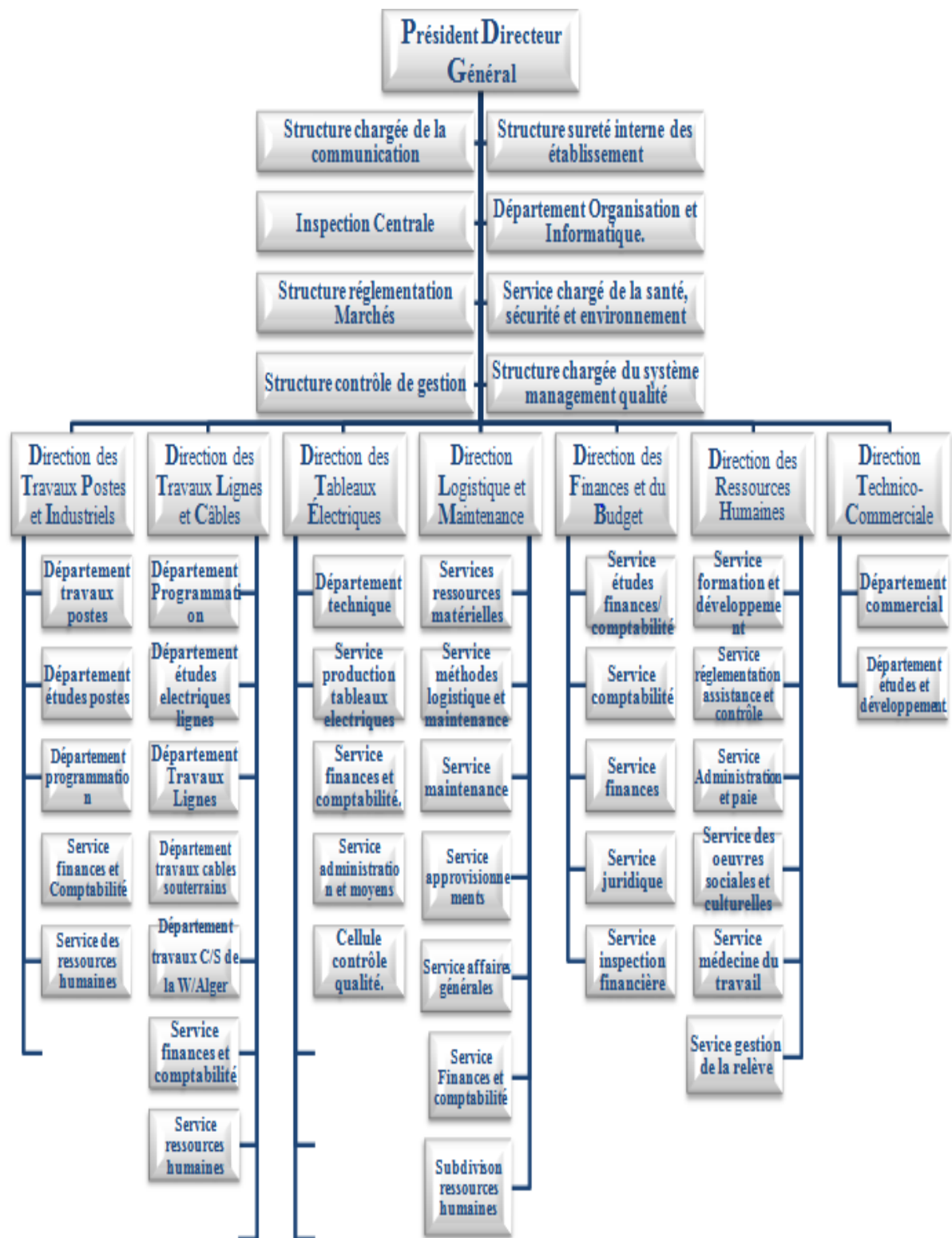
Tableau 3-2: Les différentes directions de KAHRAKIB et leurs principales activités

DIRECTIONS	PRINCIPALES ACTIVITES
Direction des ressources humaines	Elle est chargée de <ul style="list-style-type: none"> - Recrutement et suivi du personnel. - Elaboration et suivi du plan de carrière du personnel. - La formation du personnel.
Direction des finances et budget	Cette direction s'occupe du plan financier et Comptable de l'entreprise.
Direction de la logistique et maintenance	Sa mission consiste à approvisionner l'entreprise Par les moyens matériels nécessaire et de maintenir En bon les équipements de cette dernière.
Direction des travaux lignes /câbles	Elle assure l'installation des lignes aériennes et câbles sous terraines, ainsi que l'électrification rurale.
Direction des travaux postes et industriels	Parmi ses activités la réalisation Des infrastructures électriques (poste de transformation) et installation Industrielles.
Direction des tableaux électriques	A l'exception des autres directions elle est Située à Oran, elle s'occupe de la réalisation d'équipements électriques tels que Les tableaux à basse tension.
Direction technico-commerciale	Elabore la politique commerciale de l'entreprise et les stratégies à mettre en œuvre.

Source : Document interne de l'entreprise KAHRAKIB

1.6. Organigramme de la société KAHRAKIB

Figure 3-1 : Organigramme générale de la société KAHRAKIB



Source : Document interne de l'entreprise KAHRAKIB

2. Aperçu sur la direction des ressources humaines et le service formation

2.1. Structures et attributions de la direction des ressources humaines

2.1.1. Objectif

La Direction des Ressources Humaines a pour missions de concevoir et mettre en œuvre le dispositif de gestion permettant à l'entreprise de se procurer les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement et de s'assurer en permanence de leur adéquation aux besoins et à la stratégie de l'entreprise. En outre, La Direction des Ressources Humaines est chargée de veiller au bien-être du personnel en matière sociale.

2.1.2. les différents services de la direction des ressources humaines

Présentation des différents services de la direction des ressources humaines :

Tableau 3-3:Les différents services de la direction des ressources humaines

Service	Description
Service Réglementation Assistance et Contrôle	Le Service Réglementation Assistance et Contrôle est chargé de l'élaboration et de l'actualisation du dispositif réglementaire interne régissant la gestion des ressources humaines et veille à sa conformité, au droit et à la législation du travail.
Service Administration et Paie	Le Service Administration et Paie assure la gestion administrative du personnel de l'unité siège et prend en charge tous les actes inhérents à l'administration.
Service Formation et Développement	Le Service Formation et Développement est chargé de contribuer à l'élaboration de la politique de ressources humaines et de mettre en œuvre les plans de développement en matière de formation et développement.
Service Gestion de la Relève	Le Service Gestion de la Relève est chargé de la gestion et le suivi du personnel cadre, identifiés à haut potentiel.
Service des œuvres sociales et culturelles	Le Service des œuvres Sociales et Culturelles met en œuvre la politique sociale définie par le Comité de participation en matière de primes, dons, prêts sociaux, sport, facilités pour l'achat d'articles électroménagers, excursions, séjours organisés de vacances et festivités.

Source : Document interne de l'entreprise KAHRAKIB

2.1.3. Structure

Cette figure présentée le structure de la direction des ressources humaine de la société KAHRAKIB :

Figure 3-2 : Organigramme de la Direction des Ressources



Source : Document interne de l'entreprise KAHRAKIB

2.2. Le service formation et développement au sien de KAHRAKIB

2.2.1. présentation de service formation

Service formation et développement est chargé de contribuer à l'élaboration de la politique de ressources humaines et de mettre en œuvre des plan de développement en matière de formation et développement.

2.2.2. Missions et objectifs

Le service formation et développement assure les missions suivantes :

- Contribuer aux études relatives à la définition de la politique des ressources humaines.
- Définit la procédure de recrutement et qualification du personnel au sein de l'entreprise, veille à son application stricte, et précise les critères et testes de sélection du personnel.

- Centralise l'information relative aux postes vacants et informe les structures décentralisées pour éviter de faire appel à l'existant.
- Prends en charge les études relatives à l'élaboration des plans de succession et veille à leur intégration dans le processus de planification des ressources humaines. Dans ce cadre tient un état complet des effectifs de l'entreprise assorti de la qualification de chaque agent, étudie les possibilités d'avancement de chaque agent en fonction du degré de compétence et prépare, ainsi les décisions quant aux promotions éventuelles.
 - Procède à l'analyse et l'évaluation des postes de travail de l'entreprise et actualise la nomenclature des postes de travail en fonction de l'évolution de l'organisation de travail au sein de l'entreprise.
 - Elabore les programmes de formation et perfectionnement dans la perspective d'améliorer le niveau de qualification et de compétence des ressources humaines de l'entreprise. Pour ce fait, il identifie les besoins en formation en relation avec les différentes structures de l'entreprise, les insère dans ces programmes annuel et pluriannuel et en assure la concrétisation dans les meilleurs conditions moyennant une évaluation permanente de résultats.
 - Conçoit le système d'évaluation des performances du personnel et définit les techniques et procédures application en matière par les structures décentralisées chargées du personnel.
 - Elabore les budget et rapports d'activité du service.

3. La formation professionnelle à KAHRAKIB

Le personnel de KAHRAKIB doit être qualifié pour l'exécution des taches qui lui sont confiées.

Dans ce sens, des formations théoriques et pratique sont dispensées au personnel pour de plus amples indication, concernant la qualification du personnel aux travaux cœur des métiers de KAHRAKIB aux postes spécifiques d'ex : (monteur câbleur, électricien), toute formation doit respecter la convention collective et la démarche de la procédure KAHRAKIB certifiée SMI ISO 9001 2000 et en cours de la version 2015 pour en garantir le bon suivi et l'enregistrement dans le dossier individuel de chaque travailleur formé.

Le directeur des ressources humaines est responsable du contenu et du maintien de la procédure de formation.

La formation à KAHRAKIB a pour objectif d'assurer :

- A tous les employé une formation appropriée pour leur permettre d'accomplir leurs fonction d'une manière efficace dans le but de mieux satisfaire les exigences des clients tout en respectent l'environnement, la sécurité et la santé du personnel.
- De qualifier le personnel qui réalise des taches spécifique sur la base d'une formation et d'une expérience appropriées.
- De maintenir les enregistrements des formations réalisées.
- D'assigner les responsabilités pour déterminer les besoins en formation dispensées et procéder à l'évaluation de la formation.
- De sensibiliser et assurer que les employés ont conscience de la l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation au produit et de l'objective qualité, santé-sécurité et environnement.
- La satisfaction des besoins de l'entreprise en matière de main d'œuvre qualifiée.
- L'adaptation permanente du travailleur à son poste de travail compte tenu notamment des changements de techniques et de conditions de travail.
- Le développement des capacités d'encadrement. (**annexe 04**)

3.1. Les types de formation au sien de KAHRAKIB

A. Formation de la direction

Le staff dirigeant est formé sur le système de management Intégré (Management de la qualité, de l'environnement et de la santé sécurité au travail) et sur la responsabilité sociétale des entreprises.

B. Formation du personnel d'encadrement

Le personnel d'encadrement reçoit une formation sur :

- Le concept de la Qualité, Santé, Sécurité et Environnement.
- L'interprétation des normes ISO 9001, IS014001et de l'ISO 45001, dernières versions.

C. Formation du personnel d'encadrement nouvellement recruté

Le personnel d'encadrement nouvellement recruté suit une formation qui inclut :

- La sensibilisation à la qualité, à l'environnement et à la santé sécurité au travail.
- La politique et objectifs QHSE de KAHRAKIB.

D. Formation sur les équipements

Chaque travailleur reçoit une formation sur l'équipement qu'il est appelé à utiliser.

E. Formation des auditeurs internes

Les auditeurs reçoivent une formation sur l'audit interne du système de management intégré conduite en conformité avec les exigences spécifiées et les recommandations de la norme internationale ISO 19011 / dernière version.

F. Formation de la Politique et Objectifs QHSE

L'assistant (e) chargé (e) du système de management intégré et le chef de service HSE ainsi que chaque responsable de structure s'assurent que tous les employés comprennent la Politique QHSE de la Société et de quelle manière elle est mise en œuvre et maintenue à travers :

- L'organisation de séminaires internes sur la politique et les objectifs qualités, santé,

Sécurité et environnement.

G. Formation aux informations documentées de procédures et aux documents de travail

Le personnel dont les activités ont une incidence sur l'amélioration du SMI reçoit une formation sur les informations documentées de procédures et documents de travail qui le concernent.

H. Formation pour la Sensibilisation du personnel du sous-traitant

L'ingénieur QHSE, l'inspecteur HSE ou le préposé HSE doivent s'assurer de la sensibilisation du personnel du sous-traitant selon les thèmes arrêtés dans le check-listen (annexe 05).

I. Formation pour la Sensibilisation du personnel sur la politique QHSE

Une évaluation de la compréhension de la politique QHSE doit être établie par l'ingénieur QHSE de la direction trimestriellement et les résultats doivent être transmis à la structure QHSE.

J. Formation sur les risques professionnels

La sensibilisation pour le personnel de KAHRAKIB sur les risques professionnels et les A.E.S est assurée par :

- les inspecteurs et/ou les préposés QHSE au niveau du projet.
- les Ingénieurs QHSE au niveau des sites fixes.

4. Procédure de formation de KAHRAKIB

4.1. Identification des besoins de la formation

Sur la base des fiches de fonctions, des demandes du personnel et des formulaires d'évaluation et tout au long de l'année, chaque responsable évalue les besoins en formation du personnel de sa structure.

A partir des besoins recensés, chaque responsable de structure établit un état des besoins et le transmet à la direction des ressources humaines au plus tard au mois de septembre de l'exercice.

4.2. le plan de formation

Les besoins en formation doivent être répertoriés annuellement dans un plan de formation.

Sur la base des états des besoins en formation des directions, du bilan des compétences, et des tableaux de qualification du personnel, la direction des ressources humaines centralise et analyse l'ensemble des besoins et élabore le plan de formation en utilisant le formulaire « plan de formation » en (**annexe 06**) et en intégrant les formations spécifiques et générales relatives au système de management qualité santé sécurité et environnement.

Le plan annuel de formation est ensuite soumis pour examen et validation au comité inter directions avant la fin de l'année lors de l'adoption du budget de la société.

Le plan annuel de formation est enfin diffusé à toutes les structures de la société.

4.3. Organisation de la formation

Sur la base du plan de formation dûment validé, le chef de service formation et développement et ses collaborateurs chargés de la formation :

- Élabore un planning prévisionnel de réalisation des actions de formation.
- Prend contact avec les organismes de formation agréés.
- Arrête, en accord avec ces organismes et les responsables des structures concernés, les dates de formation et les listes des participants.

4.4. Déroulement de la formation

Des invitations individuelles sous couvert de la voie hiérarchique, sont adressées aux employés désignés pour suivre la formation considérée.

Dans le cadre d'une formation, une « Attestation de présence » en (**annexe 07**) doit être signée par l'ensemble des participants.

À la fin de l'action de formation une attestation de formation est délivrée aux participants. Pour les formations de longue durée un « contrat de formation » est établi entre KAHRAKIB et le stagiaire, conformément aux articles 164 -165-173 et 174 de la convention collective de la société.

5. L'évaluation de la formation

5.1.L'évaluation à chaud

Pour les perfectionnements professionnels, à l'issue de chaque formation, le participant renseigne et signe la « Fiche d'évaluation de la formation » en (**annexe 08**) et la remet en fin de la séance au service formation et développement pour exploitation.

L'évaluation de ces formations est placée sous la responsabilité du formateur, qui pourra la réaliser avec différents moyens :

- Questionnaire sur le contenu pour contrôler les acquis.
- Tests-Retests pour déterminer l'évolution des savoirs
- Exercice pratique pour les savoirs faire.

5.2. L'évaluation à froid

Pour les formations professionnelles spécialisées, le responsable hiérarchique établit un « Rapport d'appréciation - Post formation » selon le modèle de support en (**annexe 09**) au plus tard une année à l'issue de la formation qui est suivie par l'affectation de l'agent formé. Les rapports sont transmis au service formation et développement de la direction des ressources humaines.

La fiche d'évaluation de la formation et le rapport d'appréciation post-formation sont classés dans le dossier relatif à la formation considérée.

5.3.Modalités d'exploitation des fiches d'évaluation de la formation et des rapports d'appréciation post formation

Les fiches d'évaluation de la formation et les rapports d'appréciation post formation doivent être exploités après l'achèvement des cycles de formation selon des paramètres quantitatifs et qualitatifs en prenant en considération l'ensemble des appréciations formulées par les participants et les responsables hiérarchiques.

Une analyse des risques par la méthode AMDEC a été effectuée pour le processus sensibilisation et formation du personnel, toutefois aucun risque avéré n'a été détecté pour ce processus.

5.3.1. La Méthode AMDEC

L'AMDEC ou (FMEA : Failure Mode and Effects Analysis) est une méthode rigoureuse et préventive visant à recenser les défaillances potentielles d'un système et/ou d'un élément. Il faut définir des actions pour éliminer ces défaillances, réduire leurs effets et détecter et empêcher les causes.

Cette méthode permet de structurer le processus du développement.

L'AMDEC est un outil qui consiste à prévoir pour ne pas être obligé de revoir. Il existe plusieurs sortes d'AMDEC : l'AMDEC du concept, produit, procédé, moyen, de la machine, ... Toutes ont la même structure et suivent les mêmes étapes. C'est un outil indispensable pour la maîtrise de la qualité et de la sécurité.

La méthode est très utilisée dans le secteur de l'automobile, de l'aéronautique et du ferroviaire. Une méthode dérivée de l'AMDEC est utilisée dans l'agroalimentaire, la chimie et le secteur pharmaceutique : le HACCP.

- **Déroulement de l'AMDEC**

Étape 1 : Initialiser

- Constituer un groupe de travail de personnes de domaines divers pour avoir plusieurs visions ;
- Formaliser le sujet, les objectifs et les limites.

Étape 2 : Analyser

- Consiste à étudier de façon réaliste les points à risques imaginables et connus par expérience et leurs conséquences pour le client (cause, mode, effet, détection) ;
- Analyse fonctionnelle du besoin (=gravité), analyse fonctionnelle technique (= mode).

Étape 3 : Évaluer

- Évaluer et hiérarchiser les défaillances potentielles à partir de barèmes préétablis
- Indice de fréquence : F (apparitions du problème) ;
- Indice de gravité : G (la non qualité ressentie) ;
- Indice de non-détection : D (probabilités qu'une cause ou un mode atteigne le client) ;
- Calcul de l'Indice de Priorité de Risque : $IPR = G \times F \times D$;
- Décider de faire des plans d'action pour les IPR supérieurs aux seuils.

Étape 4 : Recherche de solutions

- Trouver des solutions à mettre en place pour résoudre les défaillances rencontrées (souvent lors de séances de brainstorming).

Étape 5 : Suivre

- Analyser les solutions correctives proposées jusqu'à ce que les IPR soient inférieurs aux seuils.

Étape 6 : Appliquer

-Les solutions correctives, validées lors du suivi, sont appliquées ;

- Étape très importante car on corrige effectivement les défaillances potentielles.

Étape 7 : Vérifier

- Vérifier l'efficacité des mesures prises sur le terrain ;

- Capitaliser l'expérience en archivant l'étude dans une base de données » (KELADA J. [1998]).

6. L'évaluation des compétences

L'évaluation des compétences à KAHRAKIB vise à mesurer les écarts de compétences du personnel afin de permettre une adaptation permanente des qualifications des agents aux exigences des fonctions assurées.

Une analyse des risques par la méthode AMDEC a été effectuée pour le processus évaluation des compétences, toutefois aucun risque avéré n'a été détecté pour ce processus.

Etape 1 : Lancement de la campagne d'évaluation des compétences

A la veille de la clôture de chaque exercice (N), la Direction des Ressources Humaines procède à l'envoi d'une note à l'ensemble des structures de la Société fixant les modalités et la périodicité de la campagne d'évaluation des compétences de l'exercice en cours.

Etape 2 : L'opération d'évaluation

- **La période d'évaluation** : L'opération d'évaluation des compétences s'étale du premier (1er) janvier au trente et un (31) mars de l'année (N+1).
- **Le formulaire d'évaluation** : Il doit être soigneusement renseigné par l'évaluateur (la hiérarchie) en portant des notations pour chaque objectif fixé tant pour le rendement que pour le rôle.

Ce document sert comme outil d'appui à l'évaluateur pour pouvoir apprécier les forces et les faiblesses de l'agent et se prononcer sur les écarts à combler s'il y a lieu.

Etape 3 : La collecte et envoi des documents d'évaluation

A l'issue de la période d'évaluation, l'ensemble des structures de la Société sont tenues de procéder à l'envoi à la direction des ressources humaines pour lancement du traitement et analyse des documents d'évaluation renseignés durant la période qui s'étale du premier (1er) Avril au trente (30) Juin de l'année (N+1).

Etape 4 : Le bilan des compétences

Le bilan des compétences tiré de l'exploitation des renseignements contenus dans les documents d'évaluation annuelle représente le dernier maillon dans le processus d'évaluation des compétences pour servir comme éléments d'entrées à l'élaboration du plan de formation annuel et pluri annuel de l'exercice suivant (N+2)...

Etape 5 : Le renvoi des documents d'évaluation

Après exploitation des documents d'évaluation et établissement du bilan des compétences annuel, la direction des ressources humaines, à l'exception des formulaires concernant le personnel relevant du siège ainsi que le personnel d'encadrement, renvoie aux structures ressources humaines décentralisées l'ensemble des documents d'évaluation pour classement dans les dossiers administratifs des agents. (**Annexe 10**).

Dans le présent chapitre, Nous avons présenté notre lieu de stage KAHRAKIB et défini les la procédure de la formation et nous avons pu constater l'importance accordée par l'entreprise à la formation.

Par ailleurs, on a essayé de présenter les méthodes d'évaluation des actions de la formation qui sont utilisé par KAHRAKIB, ce qui nous a permis de déduire que les pratique de modèle KIRKPATRICK sont les plus rapproche.

CHAPITRE VI

RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Ce dernier chapitre est consacré à l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus lors de notre étude réalisée au sein de l'entreprise KAHRAKIB.

A partir de ces résultats nous souhaitons répondre aux interrogations préalablement soulevées et confirmer ou infirmer nos hypothèses. En somme, le présent chapitre va nous permettre d'avoir une idée sur le degré d'efficacité de système d'évaluation à KAHRAKIB et aussi de mesurer l'impact de ce système sur le développement des compétences de la ressource humaine au sein de cette entreprise.

1. Présentation et interprétation des résultats

Cette rubrique a pour but de présenter les principales caractéristiques de l'échantillon étudié (sexe, catégories socioprofessionnelles, l'ancienneté, diplôme).

1.1 . Caractéristiques de l'échantillon étudié

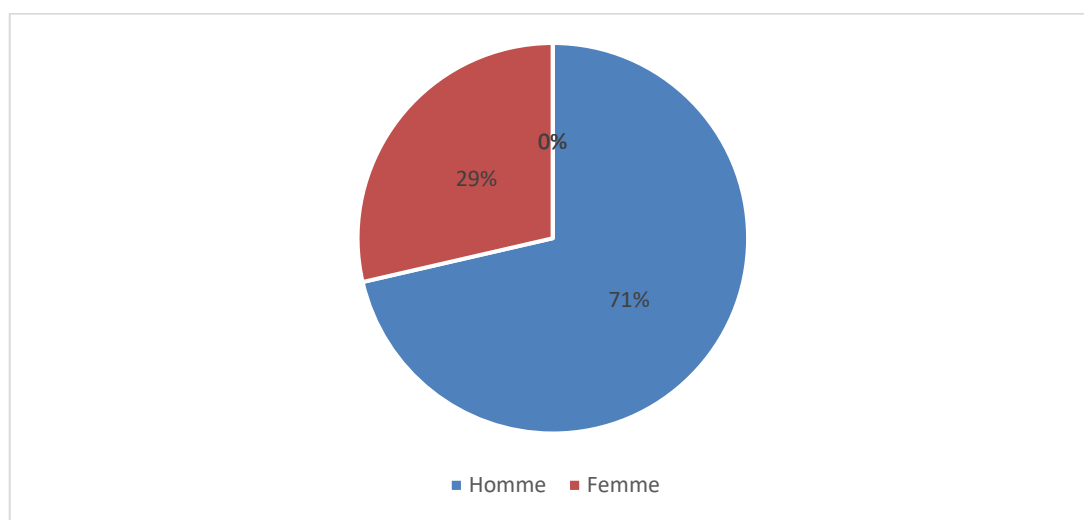
1.1.1. Répartition de l'échantillon selon le sexe

Tableau 4-1: Répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage%
Hommes	30	71.4%
Femmes	12	28.6%
Total	42	100%

Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-1 : Répartition de l'échantillon selon le sexe



Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

A la lecture des résultats, nous constatons que la majorité des individus interrogés sont des hommes avec un taux de **71.4%**, les restants sont des femmes avec **28.6%** de taille de l'échantillon. Et ce résultat revient à la nature du travail de la société KAHRAKIB, comme l'étude et réalisation des postes de transformation électriques haute et très haute tension.

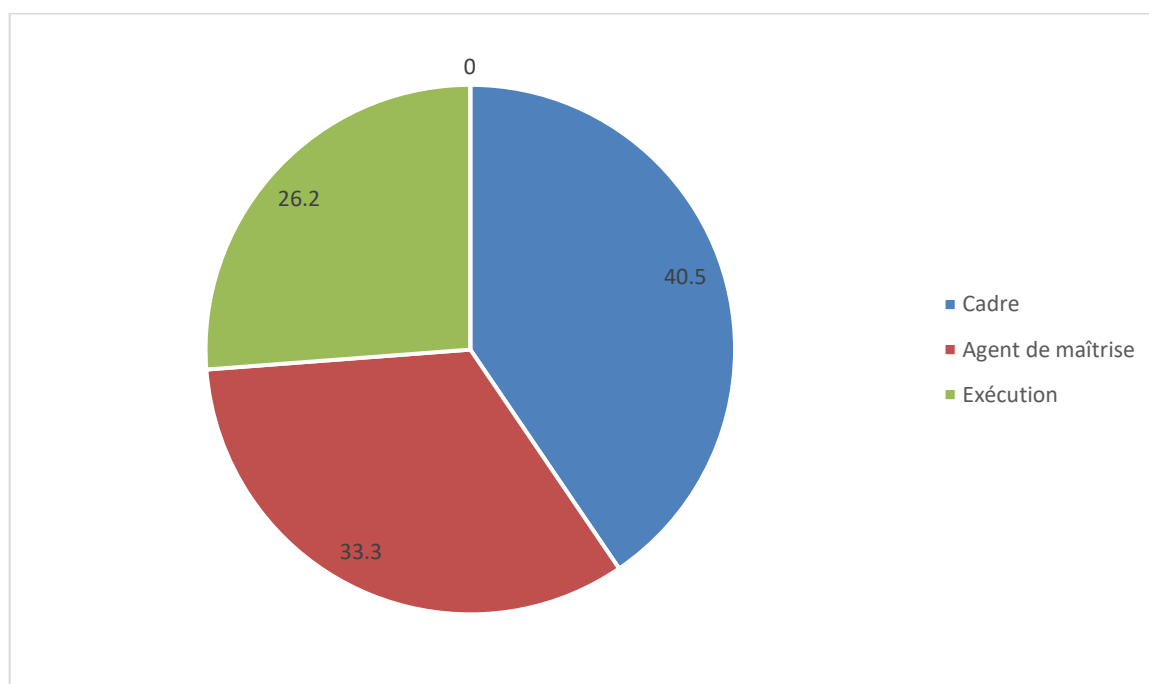
1.1.2. Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Tableau 4-2: Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage %
Cadres	17	40.5%
Agents de maîtrise	14	33.3%
Agents d'exécution	11	26.2%
Total	42	100%

Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-2: Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

L'analyse des résultats fait ressortir que la majorité des enquêtés sont des cadres avec un pourcentage de **40.5%**, ensuite les agents de maîtrise avec un pourcentage de **33.3%**, et **26.2%** sont des exécutants. Ce résultat s'explique par le fait que les questionnaires sont été

distribués au niveau de la direction générale de l'entreprise où il y a une proportion importante de cadres.

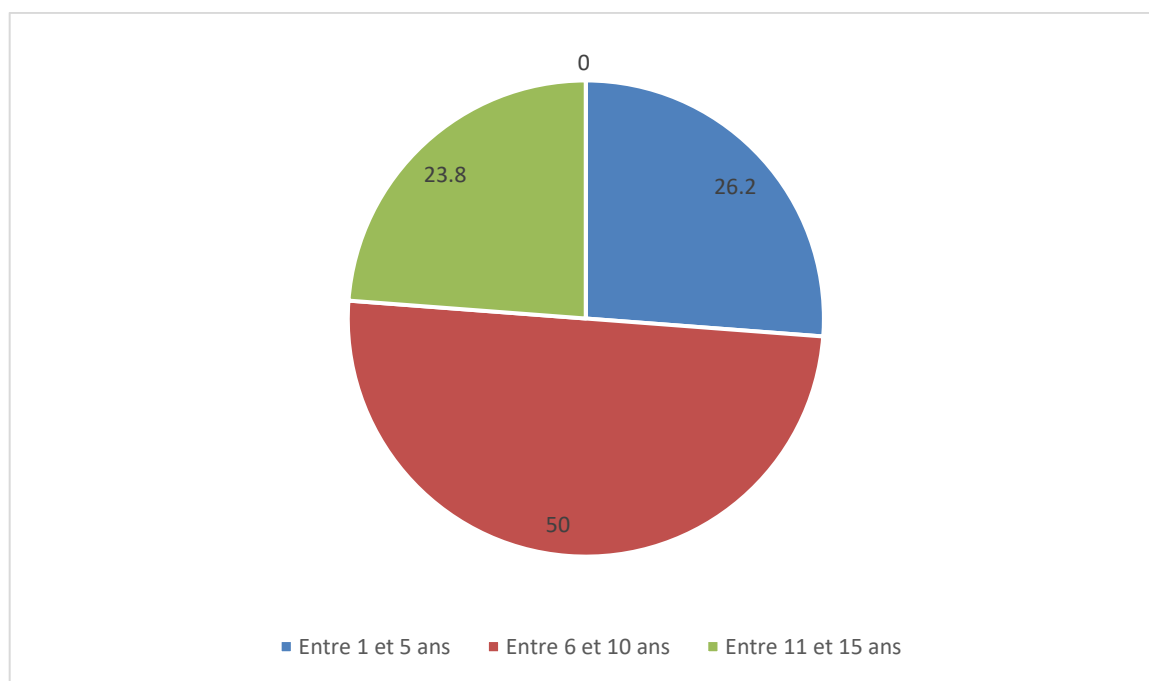
1.1.3. Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Tableau 4-3: Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

L'ancienneté	fréquence	Pourcentage%
Entre 1 et 5 ans	11	26.2%
Entre 6 et 10 ans	21	50%
Entre 11 et 15 ans	10	23.8%
Entre 16 et plus	-	0%
Total	42	100%

Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-3 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté



Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

A la lumière de la lecture de ce graphe, on remarque que sur la totalité des participants, un taux de **50%** appartient à la classe d'ancienneté qui varie entre 6-10 ans, et **26.2%** pour les salariés ayant de 1 à 5 ans d'ancienneté, alors que les personnes qui ont une ancienneté de 11 à 15 ans représentent un taux de **23.8%**.

D'après ces résultats, KAHRAKIBA pour but d'engendrer une nouvelle génération compétente, jeune et capable de gérer les moyens humains et matériels de l'entreprise.

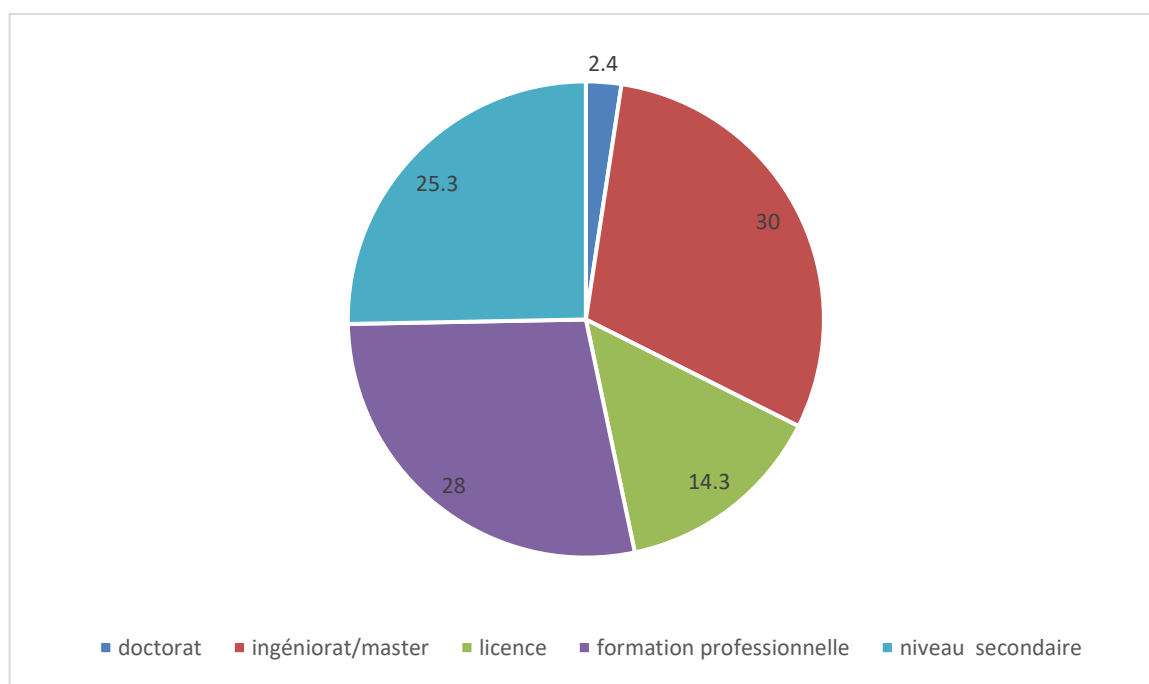
1.1.4. Répartition de l'échantillon selon le diplôme :

Tableau 4-4 : Répartition de l'échantillon selon le diplôme

Diplôme	Fréquence	Pourcentage %
Doctorat	1	2.4%
ingénieur/master	13	30%
Licence	6	14.3%
formation professionnelle	12	28%
niveau secondaire	10	25.3%
Total	42	100%

Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-4 : Répartition de l'échantillon selon le diplôme



Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

D'après les réponses obtenues, nous pouvons sortir avec les résultats suivants : les personnes qui ont un niveau d'étude ingénieur/master dominant avec un taux de **30%**, viennent ensuite les personnes qui ont une formation professionnelle avec un taux de **28%**. Seulement **25.3%** de la population enquêtée a un niveau d'étude secondaire.

Un **14.3%** pour ceux qui ont une licence et le reste de la population a un doctorat avec un pourcentage de **2.4%**.

Cela peut indiquer que la plupart des employés de KAHRAKIB ont un bon niveau, afin d'avoir une main d'œuvre qualifiée.

Dans cette rubrique on constate que la majorité des employés sont des hommes, et presque la moitié des interrogés sont des cadres, et la grande partie des employés appartient à la classe d'ancienneté qui varie entre 6-10 ans, ainsi qu'un tiers des employés ont un master, on remarque que la plupart des interrogés sont de la nouvelle génération avec un bon niveau et un peu d'ancienneté.

1.2. La formation au sein de la société KAHRAKIB

Dans cette rubrique nous avons délibérément soulevé des questions liées à la formation telles que les types, les modes, la durée de la formation, etc.

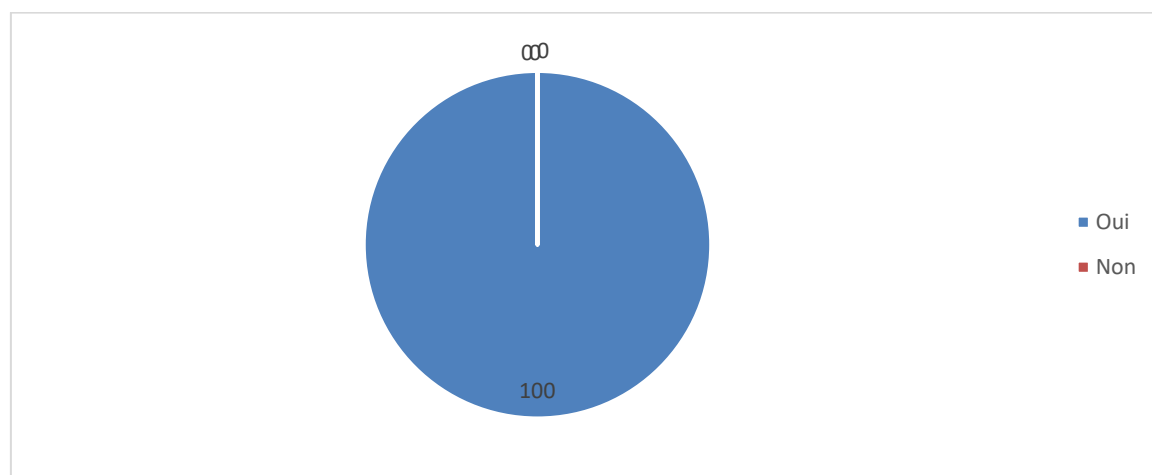
1.2.1. Avez-vous déjà bénéficié de formations au cours des 5 dernières années ?

Tableau 4-5 : Formation précédente au sein de KAHRAKIB

Bénéficiaire de formations	Fréquence	Pourcentage%
Oui	42	100%
Non	-	0%
Total	42	100%

Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-5 : Répartition graphique de formation précédente au sein de KAHRAKIB



Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

D'après les résultats nous précisons que la totalité des salariés interrogés (**100%**) a déjà bénéficié d'une formation au sein de KAHRAKIB.

C'est-à-dire que KAHRAKIB déploie des efforts en matière de formation pour ses salariés afin de développer leurs compétences et améliorer leurs rentabilités.

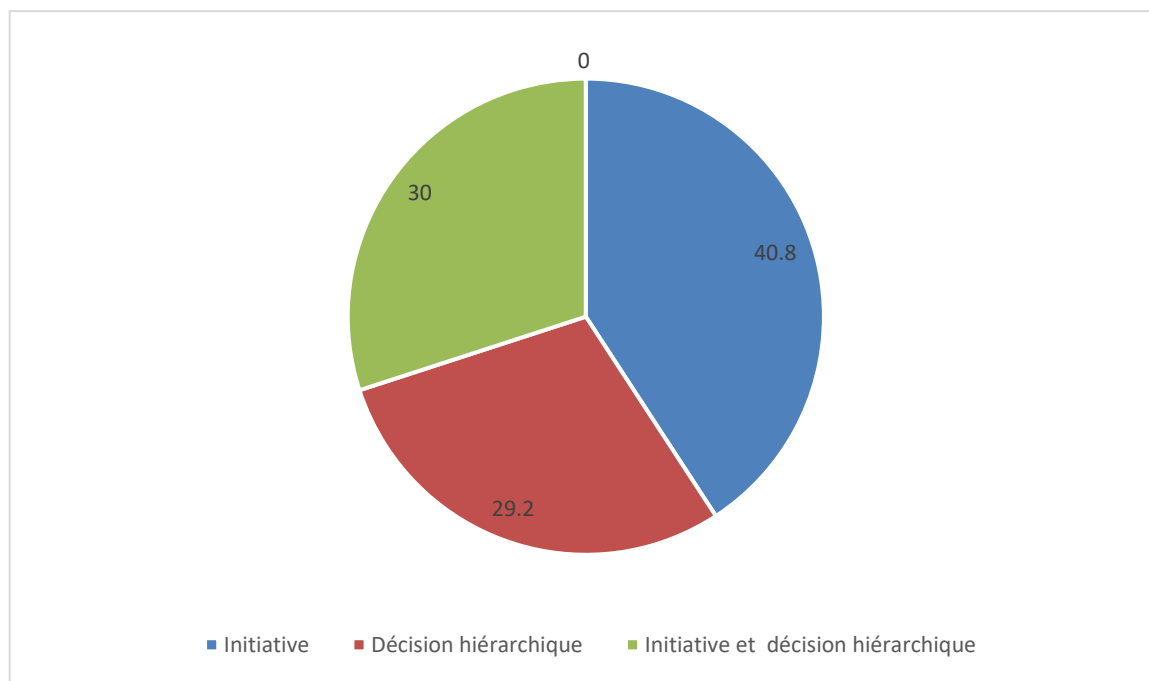
1.2.2. Sur quelle initiative avez –vous été sélectionné pour la formation ?

Tableau 4-6 : L'initiative de la Formation au sein de KAHRAKIB

Choix de la formation	Fréquence	Pourcentage%
Initiative	17	40.8%
Décision hiérarchique	12	29.2%
Initiative et décision hiérarchique	13	30%
Total	42	100%

Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-6 : Répartitions graphique de l'initiative de la formation au sein de KAHRAKIB



Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

A la lumière de ce graphe, nous constatons que **40,8%** des salariés ont choisi eux même de s'inscrire en formation, alors que **29.2%** des employés que leurs supérieurs hiérarchiques ont vu la nécessité de les envoyer en formation, et un pourcentage de **30%** représente les salariés qui ont bénéficié d'une formation d'après leurs choix et la décision de leurs supérieurs hiérarchique.

Cela signifie que KAHRAKIB prend en compte les avis de ses employés en matière de besoin en formation et que les responsables hiérarchiques veillent à ce que leurs employés bénéficient de formation adéquate afin de développer leurs compétences.

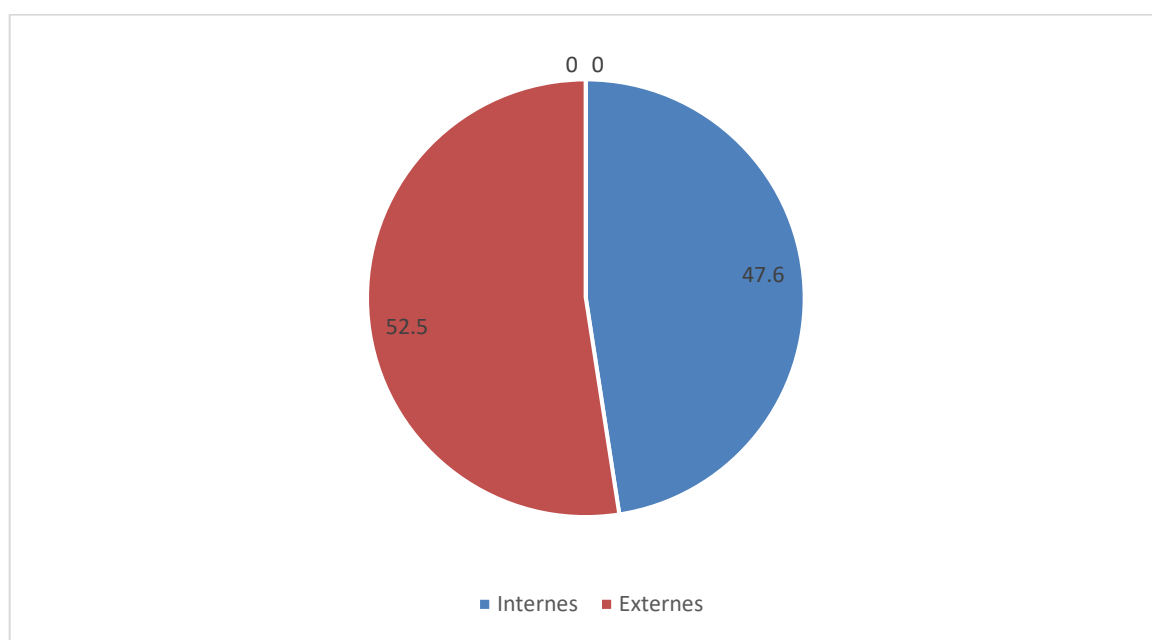
1.2.3. Type de formation ?

Tableau 4-7 : Type de formation au sein de KAHRAKIB

Type de formation	Fréquence	Pourcentage%
Formation Interne	20	47.6%
Formation Externe	22	52.5%
Total	42	100%

Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-7: Répartition des types de formation au sein de KAHRAKIB



Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Nous remarquons que **52.5%** des employés suivent des formations externes (auprès d'un établissement de formation), et **47.6%** suivent des formations internes (au sein de l'entreprise).

Cela peut indiquer que KAHRAKIB accorde une attention particulière aux formations externes, et ce, de sorte à améliorer les compétences de son équipe grâce à l'intervention d'experts, car ce type de formation a pour avantage de permettre aux employés d'acquérir de nouvelles compétences dans des organismes de formation spécialisé.

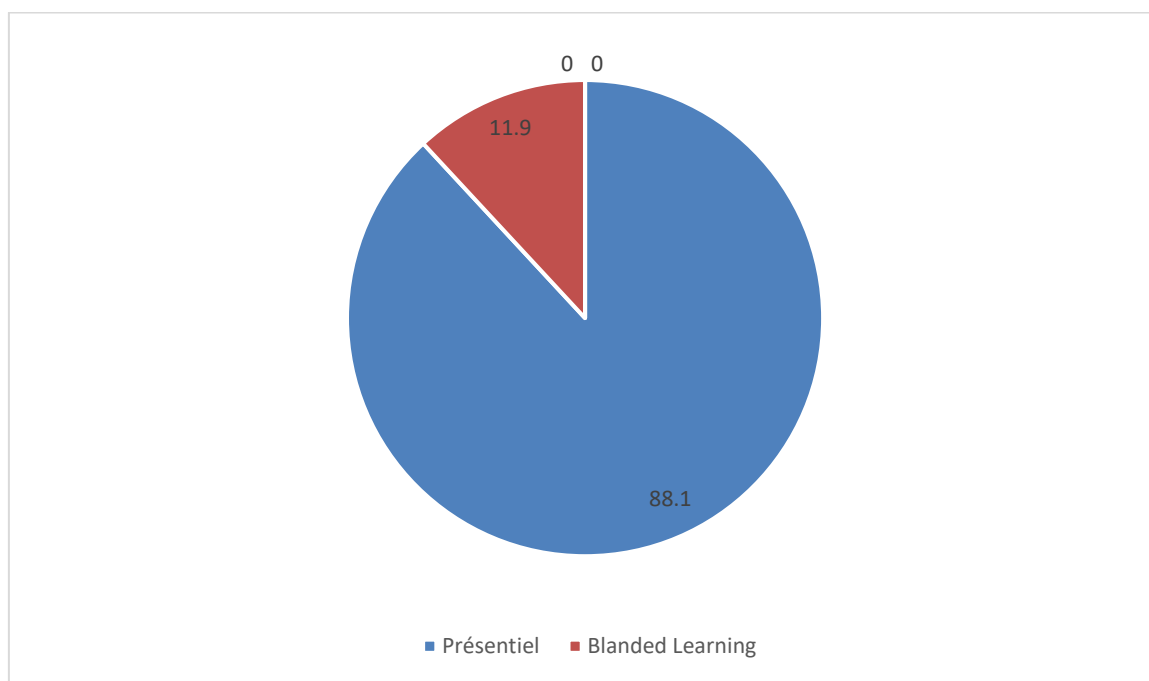
1.2.4. Mode de formation ?

Tableau 4-8 : Mode de formation au sein de KAHRAKIB

Mode de formation	Fréquence	Pourcentage%
Présentiel	37	88.1%
Blanded Learning	05	11.9%
E- learning	-	0%
Total	42	100%

Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-8 : Répartition des Modes de formation au sein de KAHRAKIB



Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Sur un échantillon de **42** personnes, nous avons pu constater que **88.1%** d'effectif étudié bénéficie d'une formation en présentiel, **11.9%** des formations en Blanded Learning, et **0%** pour les formations en E- learning, car Un des principaux inconvénients de l'e-learning est sans aucun doute le manque d'interaction.

Cela peut indiquer que la politique de KAHRAKIB repose beaucoup plus sur la formation en présentiel.

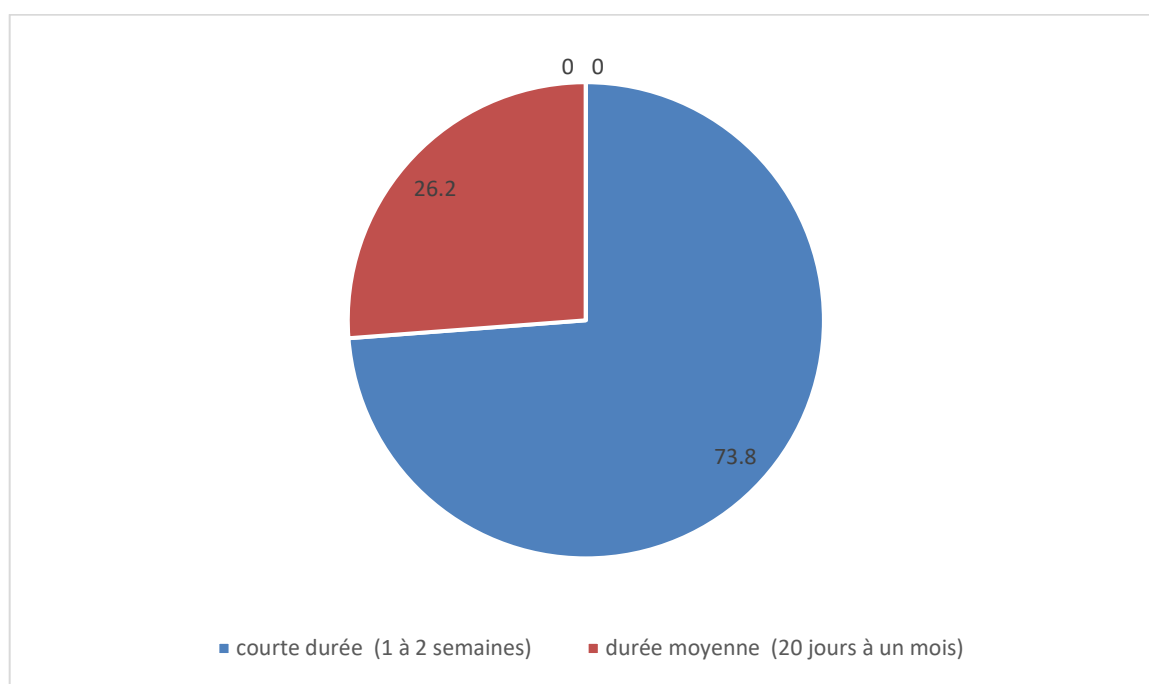
1.2.5. Durée de la formation ?

Tableau 4-9: La durée de la formation au sein de KAHRAKIB

Durée de la formation	Fréquence	Pourcentage %
courte durée (1 à 2 semaines)	31	73.8%
durée moyenne (20 jours à un mois)	11	26.2%
Total	42	100%

Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-9 : Répartition de la durée de la formation au sein de KAHRAKIB



Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

D'après les données de ce tableau, on remarque que les employés interrogés qui ont bénéficié d'une formation de courte durée (1 à 2 semaines) représentent un taux de **73.8%**

de la totalité, tandis que **26.2%** des salariés qui ont été questionnés ont bénéficié d'une formation d'une durée moyenne (20 jours à un mois), due to la contrainte du temps.

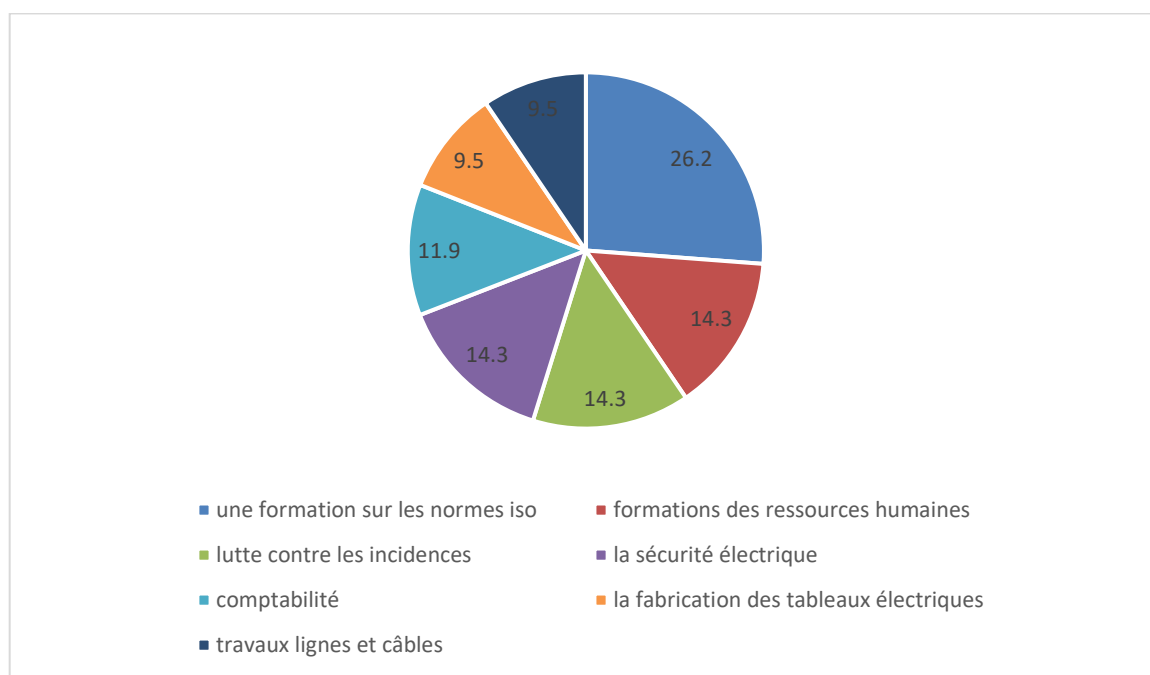
1.2.6. Sur quoi porte la / les formation (s) suivie (s) ?

Tableau 4-10 : Les thèmes de la formation au sein de KAHRAKIB

Les thèmes de la formation	Fréquence	Pourcentage%
Une formation sur les normes ISO	11	26.2%
formations des ressources humaines	06	14.3%
lutte contre les incidences	06	14.3%
la sécurité électrique	06	14.3%
comptabilité	05	11.9%
la fabrication des tableaux électriques	4	9.5%
travaux lignes et câbles	4	9.5%
Total	42	100%

Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-10: Répartition des thèmes de la formation au sein de KAHRAKIB



Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Ce tableau indique que **26.2%** des personnes enquêtées ont bénéficié d'une formation sur les normes iso. Et un pourcentage de **14.3%** pour les formations des ressources humaines, lutte contre les incidences, et la sécurité électrique.

Seulement **11.9%** pour la comptabilité et **9.5%** pour la fabrication des tableaux électriques et les travaux lignes et câbles.

Nous remarquons la variété de formation au sein de KAHRAKIB, parce que c'est une condition nécessaire à tous le processus d'innovation ou de changement, dans la mesure, ou elle permet d'adapter et de développer les compétences des employés en fonction des évolutions internes et externes de l'entreprise, même si on remarque que la plupart des formations sont des formations techniques qui répondent à sa nature du travail.

Cependant dans cette rubrique on voit que tous les interrogés ont bénéficié d'une formation dans la majorité été par initiative, des formations interne et externe d'une courte et moyenne durée, la plupart en présentiel et en différentes domaines.

1.3. L'évaluation de la formation au sien de KAHRAKIB

Cette rubrique consacre a présenté l'évaluation des actions du la formation au sien du KAHRAKIB et son efficacité.

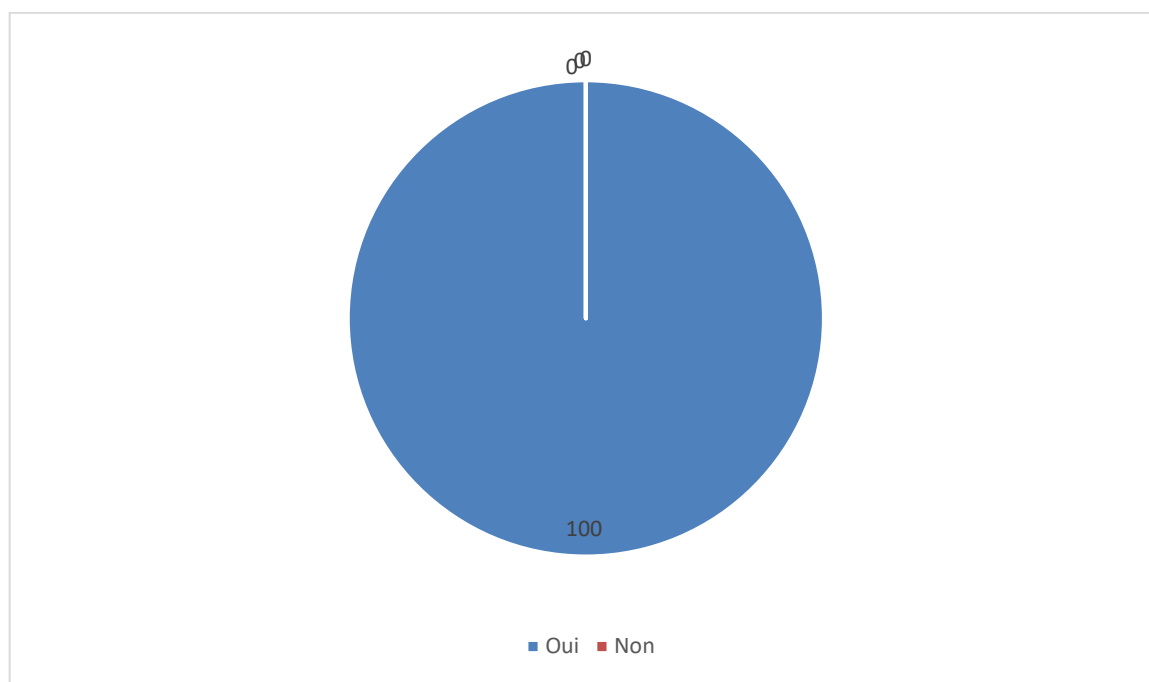
1.3.1. Êtes-vous évalué juste après votre formation (évaluation à chaud) ?

Tableau 4-11 : L'évaluation à chaud de la formation au sein de KAHRAKIB

Evaluation à chaud	Fréquence	Pourcentage%
Oui	42	100%
Non	-	0%
Total	42	100%

Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-11 : Répartition de l'évaluation à chaud de la formation au sein de KAHRAKIB



Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

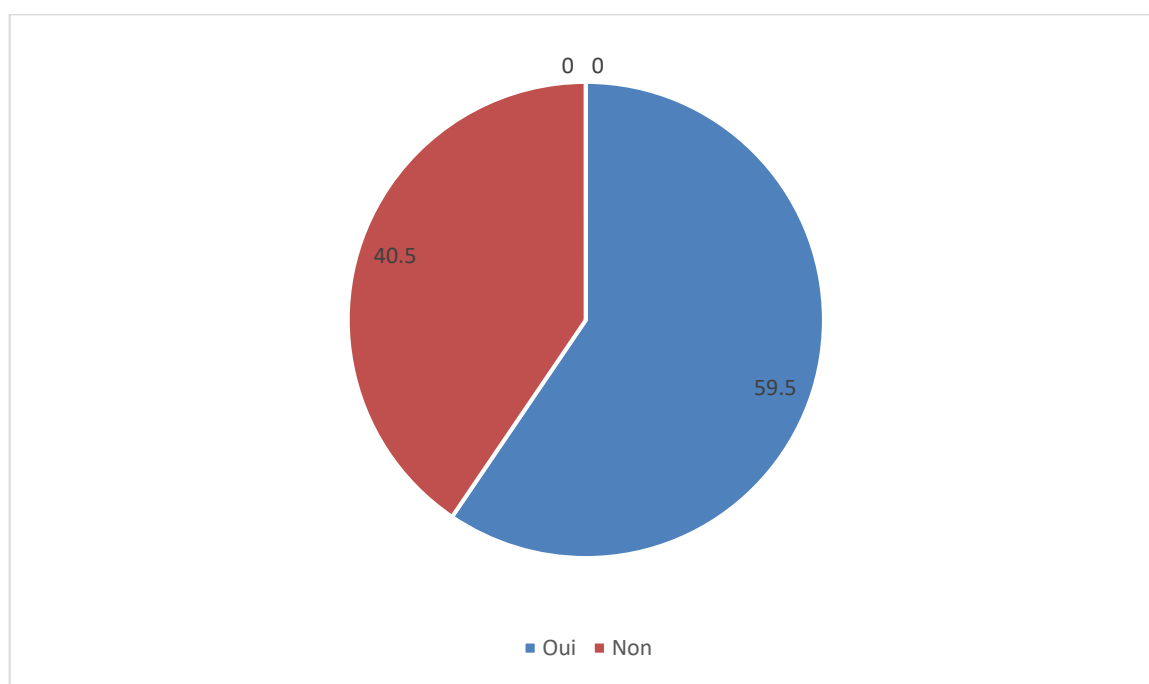
100% des participants à l'enquête ont confirmé qu'ils ont été évalués juste après la formation. Cela peut être expliqué par le respect de la procédure de l'évaluation par la société KAHRAKIB.

1.3.2. Etes-vous évalué après 2 à 6 mois de votre formation (évaluation à froid) ?

Tableau 4-12 : L'évaluation à froid de la formation au sein de KAHRAKIB

Evaluation à froid	Fréquence	Pourcentage%
Oui	25	59.5%
Non	17	40.5%
Total	42	100%

Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-12: Répartition d'évaluation à froid de la formation au sein de KAHRAKIB

Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Les résultats nous révèlent que **59.5%** des participants ont bénéficié d'une évaluation à froid, tandis que **40.5%** des formés affirment qu'aucune évaluation n'a été réalisée. Cela peut être expliqué par la non-nécessité de la procédure de l'évaluation, tout dépend le type de formation.

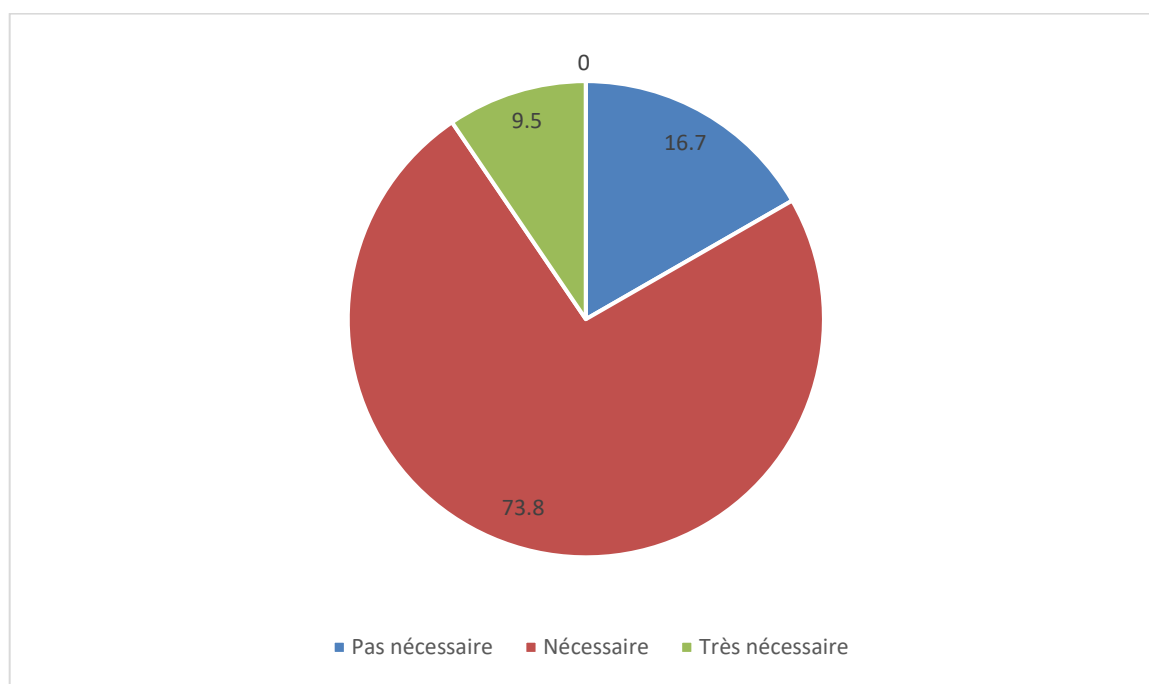
1.3.3. Pensez-vous que l'évaluation est nécessaire ?

Tableau 4-13: La nécessité de l'évaluation de la formation au sein de KAHRAKIB

La nécessité de l'évaluation	Fréquence	Pourcentage%
Pas nécessaire	7	16.7%
Nécessaire	31	73.8%
Très nécessaire	4	9.5%
Total	42	100%

Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-13 : Répartition de la nécessité de l'évaluation de la formation au sein de KAHRAKIB



Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

D'après les données de ce tableau, on remarque que **73.8%** des interrogés, c'est-à-dire la quasi-totalité, pensent que l'évaluation de la formation est nécessaire, car l'évaluation permet de pallier les insuffisances, dans le but d'améliorer et de développer les compétences des employées, cependant seulement **16.7%** des interrogés qui disent que l'évaluation de la formation n'est pas nécessaire, ça peut être expliqué par le type de formation.

Un taux de **9.5%** représente les salariés qui pensent que l'évaluation de la formation est très nécessaire.

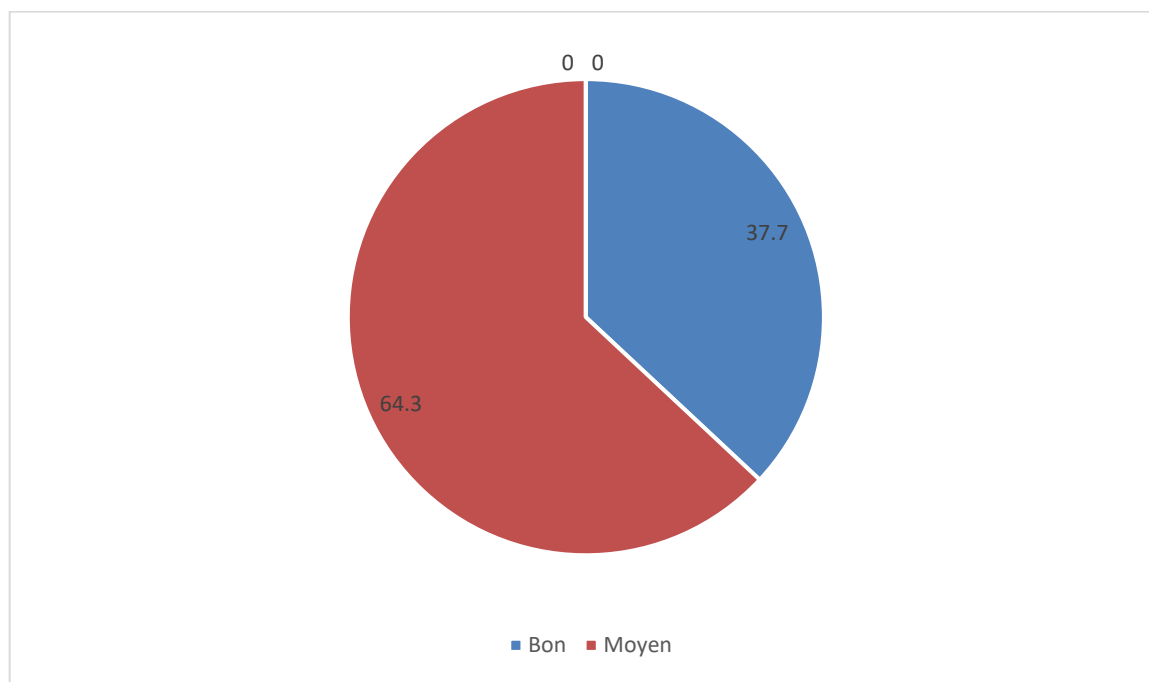
1.3.4. Que pensez- vous du suivi fait par votre hiérarchie (après une formation) ?

Tableau 4-14 : Le suivi fait par le supérieur hiérarchique au sein de KAHRAKIB

Le suivi hiérarchie	Fréquence	Pourcentage%
Bon	15	35.7%
Moyen	27	64.3%
Mauvais	-	0%
Total	42	100%

Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-14: Répartition du suivi fait par le supérieur hiérarchique au sein de KAHRAKIB



Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

D'après le graphe ci-dessus, il apparaît que presque la majorité des participants donne la remarque moyenne pour le suivi fait par le supérieur hiérarchique avec un pourcentage de **64.3%**.

Un pourcentage de **35.7%** des salariés questionnés trouvent que ce suivi est bon, et **0%** pour les participants qui sont cochés la case « mauvais ».

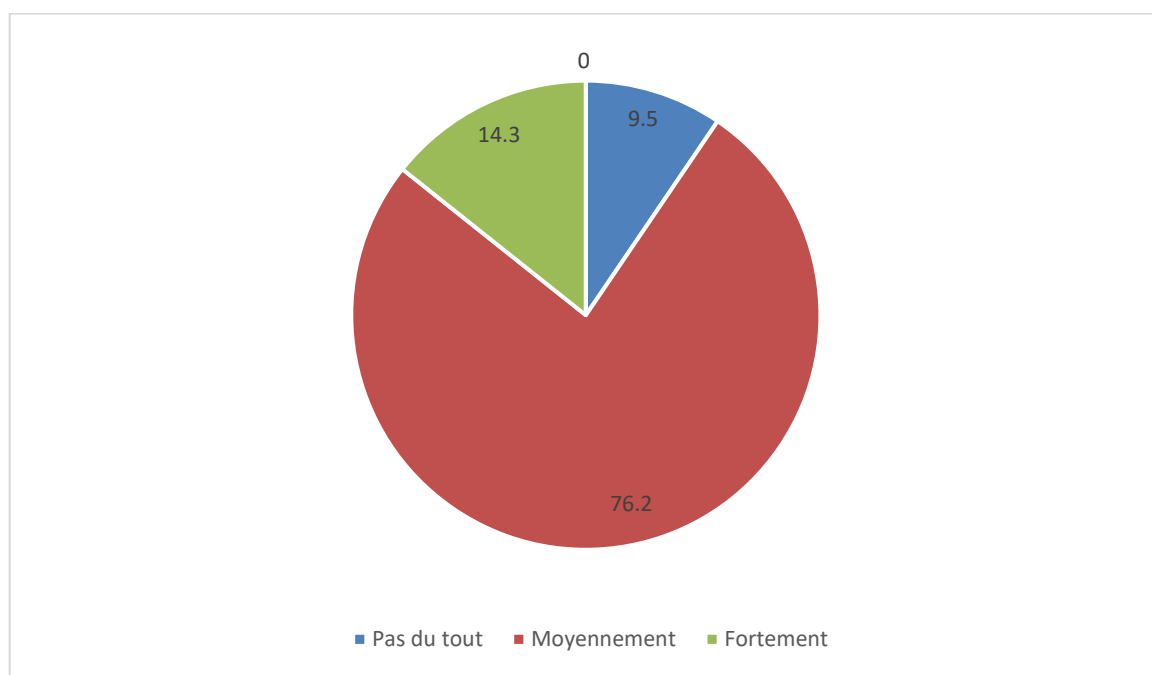
1.3.5. Pensez – vous que l'évaluation contribue dans l'efficacité de l'action de la formation ?

Tableau 4-15 : La contribution de l'évaluation à l'efficacité de l'action de la formation

La contribution de l'évaluation	Fréquence	Pourcentage%
Pas du tout	04	9.5%
Moyennement	32	76.2%
Fortement	06	14.3%
Total	42	100%

Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-15 : Répartition de la contribution de l'évaluation à l'efficacité de l'action de la formation



Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

A la lecture de ce tableau, on constate que **76.2%** des interrogés pensent que l'évaluation contribue moyennement à l'efficacité de l'action de la formation, alors que **14.3%** est le pourcentage des personnes qui pensent que l'évaluation contribue fortement à l'efficacité de la formation, tandis que **9.5%** de la totalité de l'échantillon interrogé n'apprécie pas que l'évaluation contribue à la formation.

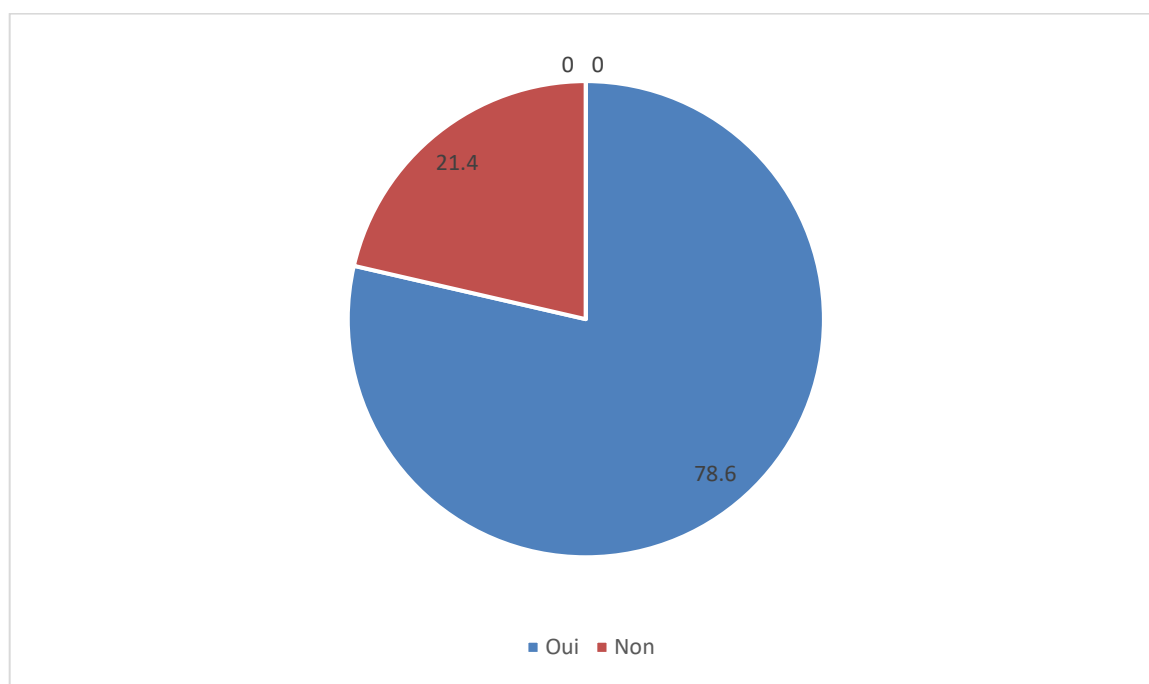
1.3.6. Pensez- vous que l'évaluation à un impact significatif sur le développement de vos compétences ?

Tableau 4-16 : L'impact de l'évaluation sur le développement des compétences des interrogés

L'impact de l'évaluation	Fréquence	Pourcentage%
Oui	33	78.6%
Non	09	21.4%
Total	42	100%

Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-16 : Répartition de l'impact de l'évaluation sur le développement des compétences des interrogés



Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

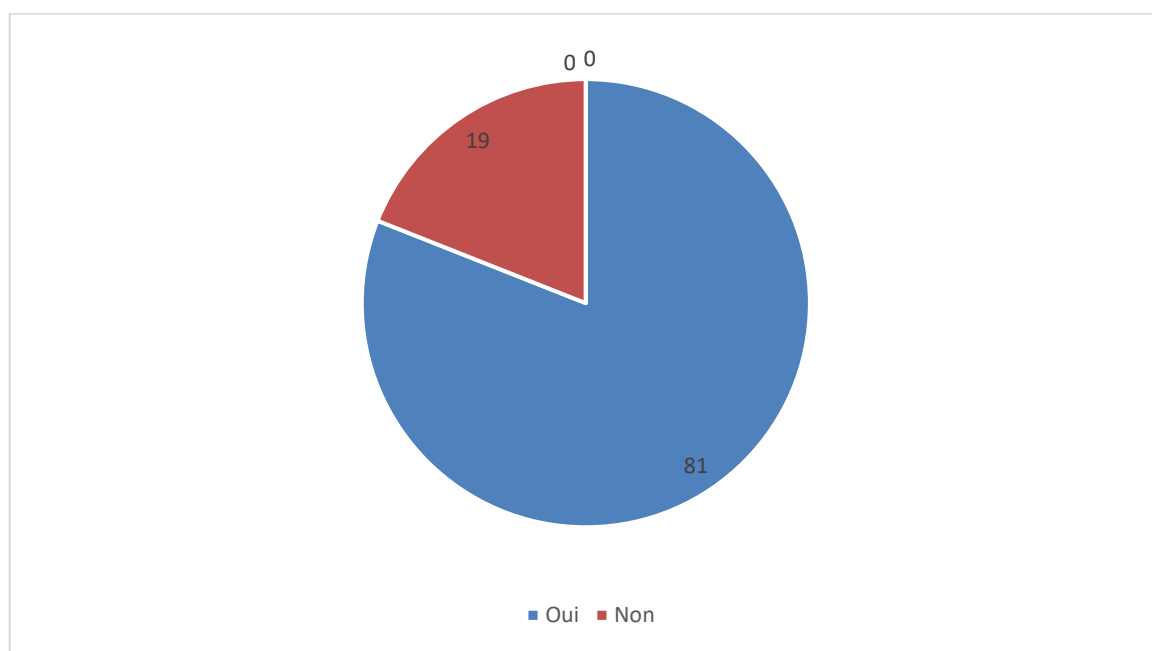
D'après ce graphe, un taux de **78.6%** des personnes interrogées pensent que l'évaluation a un impact significatif sur le développement et l'acquisition des nouvelles compétences, tandis que **21.4%** représente le reste de l'échantillon qui pensent le contraire et cela peut être dû à la nature des thèmes des formations choisies.

1.3.7. Arrive-t-il qu'une formation soit complétée/ refaite après l'évaluation ?

Tableau 4-17: la formation complétée

La formation complétée	Fréquence	Pourcentage%
Oui	34	81%
Non	08	19%
Total	42	100%

Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-17 : Répartition de la formation complétée

Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

D'après les résultats obtenus nous constatons que **81%** des interrogés affirment que leur formation a été refaite ou complétée après l'évaluation, en revanche, **19%** des interrogés ont terminé leur formation sans lacunes.

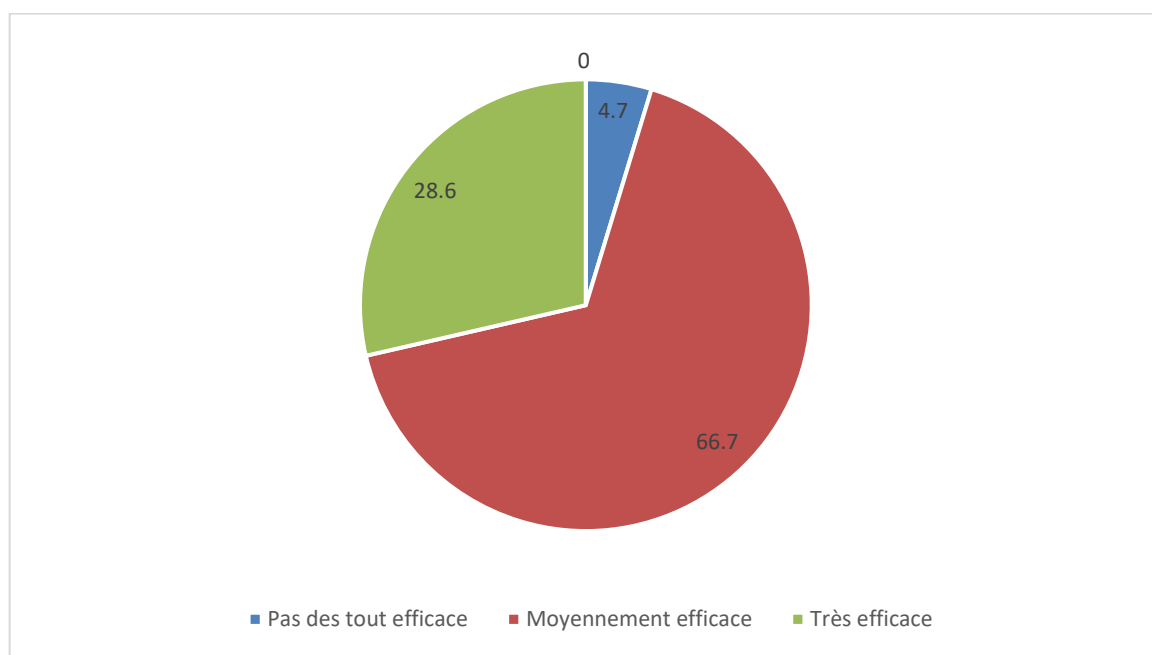
1.3.8. Pensez-vous que le système d'évaluation des actions de la formation appliquée par KAHRAKIB soit efficace ?

Tableau 4-18 : L'efficacité de système d'évaluation des actions de la formation

L'efficacité de système	Fréquence	Pourcentage%
Pas des tous efficaces	02	4.7%
Moyennement efficace	28	66.7%
Très efficace	12	28.6%
Total	42	100%

Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Figure 4-18 : Répartition de l'efficacité de système d'évaluation des actions de la formation



Source : établi par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

D'après les données de ce tableau, on note que **66.7%** des employés interrogés pensent que le système d'évaluation est moyennement efficace, tandis qu'un pourcentage de **28.6%** des évalués croient que le système est très efficace et justifie leur satisfaction en ce qui concerne les programmes pédagogiques.

Par contre **4.7%** des interrogés pensent que le système n'est pas efficace ce qui produit une faiblesse dans le système d'évaluation de KAHRAKIB.

Il ressort de l'analyse de ce questionnaire que la totalité des salariés interrogés ont déjà bénéficié d'une formation au sein de KAHRAKIB, car, elle déploie des efforts en matière de formation pour ses salariés afin de développer leurs compétences et améliorer leurs rentabilités.

La majorité des participants à l'enquête ont confirmé qu'ils ont été évalués juste après la formation (à chaud) et plus que la moitié ils été évalués après 2 à 6 mois de leurs formations (à froid) Cela peut être expliqué par le respect de la procédure de l'évaluation par la société KAHRAKIB, on peut donc confirmer notre première hypothèse, à savoir, « La société KAHRAKIB possède un système d'évaluation des actions de la formation

adéquate à son volume et son importance, et répond à normes internationales ». La quasi-totalité des interrogés pensent que l'évaluation de la formation est nécessaire, car l'évaluation permet de pallier les insuffisances, Plus, ils pensent que l'évaluation contribue à l'efficacité de l'action de la formation à partir de ces résultats on peut confirmer la deuxième hypothèse, à savoir, « Le système d'évaluation de la formation au sien de la société KAHRAKIB est suffisant pour déterminer le degré de l'efficacité des actions de formation et son retour sur investissement ».

A la fin, les employés interrogés pensent que l'évaluation a un impact significatif sur le développement et l'acquisition des nouvelles compétences, ce qui affirme la troisième hypothèse « l'évaluation des actions de la formation contribue à l'amélioration et au développement des compétences des employés de la société KAHRAKIB ».

CONCLUSION GENERALE

Les défis liés à compétitivité ont amené l'entreprise à accorder plus d'importance aux ressources humaines à travers la formation professionnelle continue. Cette dernière est intimement liée au travail, à la conjoncture économique, au marché d'emploi et à son évolution. Pour être en mesure d'évaluer la qualité et réussite d'une action de formation, il est primordial de mettre en place des processus d'évaluation. Ces derniers permettront de mesurer l'efficacité des dispositifs mis en place et mettre l'accent sur les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus.

A travers ce travail de recherche nous sommes intéressés au système d'évaluation des actions de formation au sein de la société KAHRAKIB. Ainsi, en se référant au cadre théorique de la formation et de son évaluation en milieu organisationnel, nous avons, dans un premier temps, défini le concept de la formation, présenté ses types et ses objectifs et abordé les principales théories relatives à l'évaluation de la formation, tel que le célèbre modèle de KIRKPATRICK.

Pour ce faire, nous avons fait le choix d'adopter une approche quantitative à travers une enquête par questionnaire, diffusé auprès d'un échantillon constitué de 42 employés appartenant à différentes catégories socioprofessionnelles (au niveau de la Direction Générale de KAHRAKIB). Cela nous a permis de recueillir les informations nécessaires pour l'accomplissement de notre analyse.

L'analyse des résultats de l'enquête montre que tous les interrogés ont bénéficié d'une formation dans la majorité été par initiative, des formations interne et externe d'une courte et moyenne durée, la plupart en présentiel et en différents domaines. Du moment que la problématique à laquelle nous nous intéressons dans le cadre du présent travail est comme suit :

Est-ce que le système d'évaluation des actions de la formation au sien de la société KAHRAKIB permet d'assurer le développement des compétences de ses ressources humaines ?

On répond que KAHRAKIB déploie des efforts en matière de formation pour ses salariés afin de développer leurs compétences et améliorer leurs rentabilités. C'est pour ça, la totalité des salariés interrogés ont déjà bénéficié d'une formation, et qu'ils ont été évalués juste après la formation (à chaud) et plus que la moitié ils été évalués après 2 à 6 mois de leurs formations (à froid). Ce qui affirme la première hypothèse « La société KAHRAKIB

possède un système d'évaluation des actions de la formation adéquate à son volume et son importance, et réponde à normes internationales ».

Selon le modèle de KIRKPATRICK, l'évaluation permet de savoir l'impact de la formation sur l'entreprise, en termes de productivité, et de qualité. Ainsi, les employés de KAHRAKIB trouvaient que l'évaluation contribue à l'efficacité de l'action de la formation, et qu'elle est plus que nécessaire, ce qui confirme la deuxième hypothèse « Le système d'évaluation de la formation au sein de la société KAHRAKIB est suffisant pour déterminer le degré de l'efficacité des actions de formation et son retour sur investissement ».

A la fin, l'évaluation de la formation est la dernière phase du processus de formation, donc c'est une étape indispensable qui permet de savoir si l'entreprise a atteint les objectifs recherchés, ce qu'est le développement des compétences, d'après Parmentier dans sa détermination des objectifs de l'évaluation. Plus, les employés interrogés ne pensent que l'évaluation a un impact significatif sur le développement et l'acquisition des nouvelles compétences, ce qui affirme la troisième hypothèse « l'évaluation des actions de la formation contribue à l'amélioration et au développement des compétences des employées de la société KAHRAKIB ».

Comme tout travail de recherche, notre travail présente quelques limites. Il s'agit, en effet du nombre limité de questionnaires (42) ne permet pas une meilleure extrapolation et généralisation des résultats de notre analyse. Cela est principalement dû au contexte sanitaire lié à la pandémie de la Covid-19. En effet, durant la période de notre stage 50% des employés ont été libérés.

Ainsi, la difficulté de déplacement pendant le confinement. Cela a mis la communication entre nous et l'entreprise vraiment difficile. Finalement, le manque de travaux académiques dans le contexte algérien, d'articles qui traitent spécialement l'évaluation de la formation, la plupart traite seulement la formation tandis que la partie évaluation est mentionnée vaguement

Le présent travail ouvre quelques pistes de recherches qu'il s'agira d'exploiter dans des travaux futurs. Il s'agit, par exemple, de renforcer la présente analyse par une approche qualitative. En effet, il serait intéressant de conduire des entretiens cela permet de conforter les résultats de l'étude empirique. Cela permettra une meilleure extrapolation de nos résultats.

- Cibler d'autres filiales de la société ne pas se limiter à la DG pour une meilleure représentativité
- Des recherches futures pourraient intégrer d'autres leviers d'évaluation qui contribuera dans l'amélioration de la formation et de la fonction RH et bien évidemment l'organisation d'une façon générale.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

▪ Ouvrages

- ❖ BENJAMIN M. (2017). *Le paradigme dialectique dans la méthodologie de recherche en science sociales*. Paris : Edition Harmattan.
- ❖ BERNIER Ph. (2015). *Formation*. édition DUNOD.
- ❖ CHRISTOPHE P. (2008). *L'ingénierie de formation*. . Paris : Edition d'organisation, eyrolles.
- ❖ CHRISTOPHE P. (2012). *L'ingénierie de formation*. . Paris : Edition Eyrolles.
- ❖ MEIGNANT A. (2003). *Managé la formation*. Paris : 6eme édition, Edition LIAISONS.
- ❖ PERETTI J.M. (2016). *Gestion des Ressources Humaines*. Paris : Vuibert.
- ❖ PROULEX D. (2010). *Management des organisations publiques : Théorie et applications, revue et corrigée Ed. 2*. (Québec) Canada: 2ème édition, Presses de l'Université du Québec.
- ❖ RIVARD et LAUZIER (2013). *La Gestion De La Formation et du développement des ressources humaines*. Québec : édition Presses.
- ❖ SEKIOU et al. (2001). *gestion des ressources humaines*. Bruxelles : Debock.
- ❖ SOYER J. (1999). *Fonction formation*. Paris : Edition d'organisation.
- ❖ SOYER J. (2001). *Fonction formation*. Paris : Edition d'organisation.
- ❖ SOYER J, SYLVIE F. (2002). *Fonction formation*. Paris : 4ème édition, Eyrolles.
- ❖ VATER R. (1960). *Département de l'entreprise et promotion des R.M*. Paris : Entreprise moderne.

▪ Mémoires

- ❖ GHANEM S, BELEKEHAL k. (2012). Mémoire master, *évaluation de la formation étude de cas : sonatrach*, EHEC.
- ❖ MESSAOUDI N. (2012). Mémoire master, *essai d'évaluation de la politique de formation et son rôle dans le développement des compétences du personnel*, EHEC.
- ❖ ZEDIRA A. (2017). Mémoire master, *L'évaluation des actions de formation en tant qu'outil de développement des ressources humaines*, EHEC.

- **Sites d'internet**

- ❖ DUNBERRY et PECHARD (2007).*L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives* Consulté le 12/05/2020 à 09 :00 sur

https://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHE_T3_Dunberry_Pechard.pdf

- ❖ KELADA J. (1998).*L'AMDEC*. Consulté le 18/05/2020 à 09:00 sur

<http://neumann.hec.ca/sites/cours/6-510-96/AMDEC.pdf>

- ❖ L'OCDE. (2007).*Rapport principes et lignes directrices pour l'accès aux données de la recherche financée*. Consulté le 27/09/2020 à 23:58 sur

<https://donneesshs.hypotheses.org/39>

ANNEXES

ANNEXE(01)
QUESTIONNAIRE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
Spécialité : Management des ressources humaines

Thème

Evaluation des actions de formation
Cas : Société des Travaux et Montage Électriques - KAHRAKIB

Questionnaire

Le présent questionnaire a pour but de recueillir les informations nécessaires à la réalisation d'un mémoire de Master II en Management des Ressources Humaines. Notre mémoire s'intéresse à la problématique de l'évaluation des actions de formation (existence d'un system d'évaluation, son efficacité, etc.). Pour ce faire, nous nous intéresserons au cas de la société algérienne des travaux et montage électriques – KAHRAKIB.

*Les informations recueillies par ce questionnaire seront strictement confidentielles. Nous utiliserons ces résultats de manière anonyme pour des fins scientifiques seulement.

I. Identification

Q1 : Sexe ?

- Femme
- Homme

Q2 : Catégorie socioprofessionnelle ?

- Cadre
- Agent de maîtrise
- Exécution

Q3 : Ancienneté (au sein de KAHRAKIB) ?

- 1 - 5 ans
- 6 - 10 ans
- 11-15 ans
- 16-20 ans
- Plus de 20 ans

Q4 : Diplôme ?

- Lycée
- Formation professionnelle
- Licence
- Ingéniorat / Master
- Magister
- Doctorat

Autre (préciser) :

II. La formation au sein de la société KAHRAKIB**Q5 : Avez-vous déjà bénéficié de formations au cours des 5 dernières années ?**

- Oui
- Non

Q6 : Sur quelle initiative avez –vous été sélectionné pour la formation ?

- Initiative
- Décision hiérarchique
- Initiative et décision hiérarchique

Q7 : Type de formation ?

- Formation interne (au sein de l'entreprise)
- Formation externe (auprès d'un établissement de formation)

Q8 : Mode de formation ?

- Formation en présentiel
- Formation en e-learning
- Formation en Blanded Learning

Autre (préciser) :

Q9 : Durée de la formation ?

- Courte durée (1 à 2 semaines)
- Durée moyenne (20 jours à un mois)
- Longue durée (plus d'un mois)

Q10 : sur quoi porte la / les formation (s) suivie ?

-
-
-
-

III. L'évaluation de la formation au sien de KAHRAKIB

Q11 : Êtes-vous évalué juste après votre formation (évaluation à chaud) ?

- Oui
- Non

Q12 : Etes-vous évalué après 2 à 6 mois de votre formation (évaluation à froid) ?

- Oui
- Non

Q13 : Pensez-vous que l'évaluation est nécessaire ?

- Pas nécessaire
- Nécessaire
- Très nécessaire

Q14 : Que pensez-vous du suivi fait par votre hiérarchie (après une formation) ?

- Bon
- Moyen
- Mauvais

Q15 : Pensez-vous que l'évaluation contribue dans l'efficacité de l'action de formation ?

- Pas du tout
- Moyennement
- Fortement

Q16 : Pensez-vous que l'évaluation a un impact significatif sur le développement de vos compétences ?

- Pas du tout
- Moyennement
- Fortement

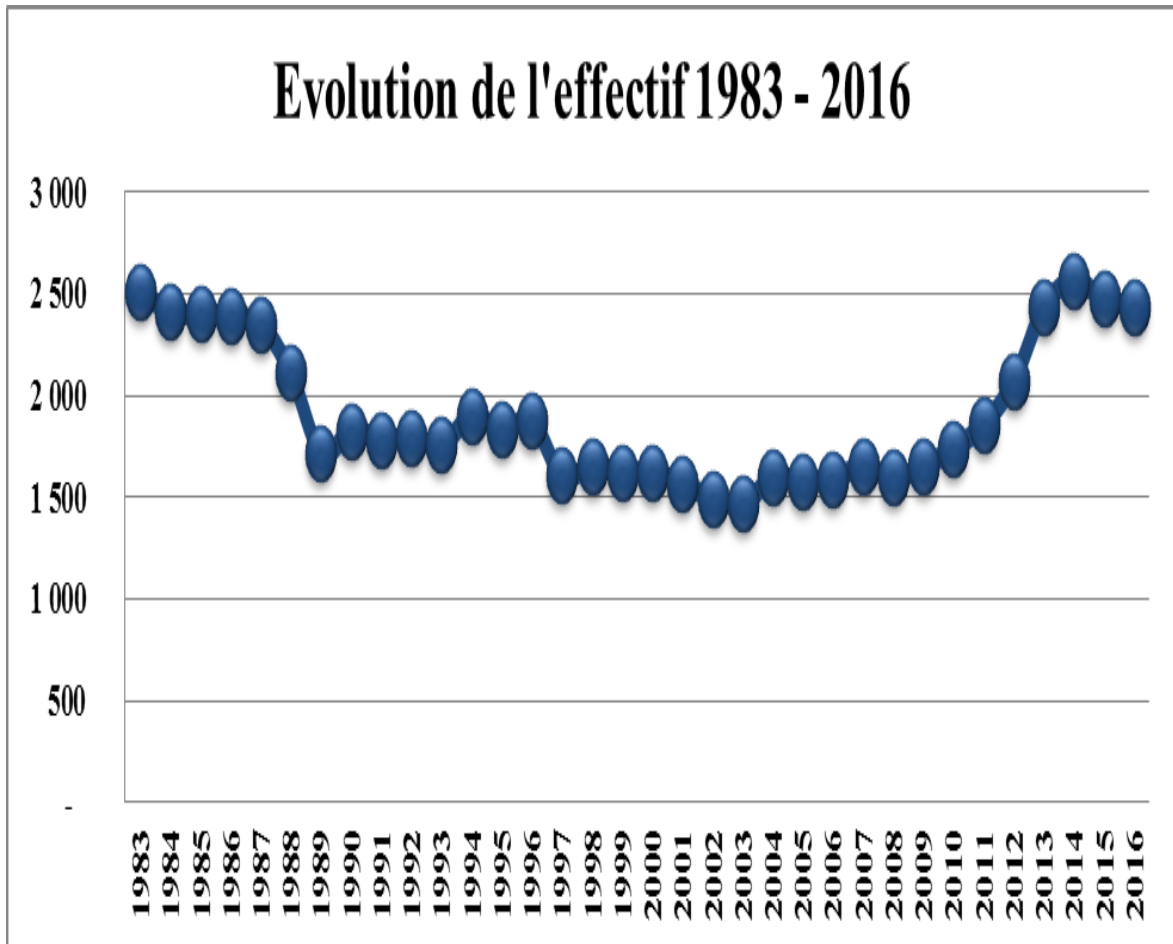
Q17 : Arrive-t-il qu'une formation soit complétée / refaite après évaluation

- Oui
- Non

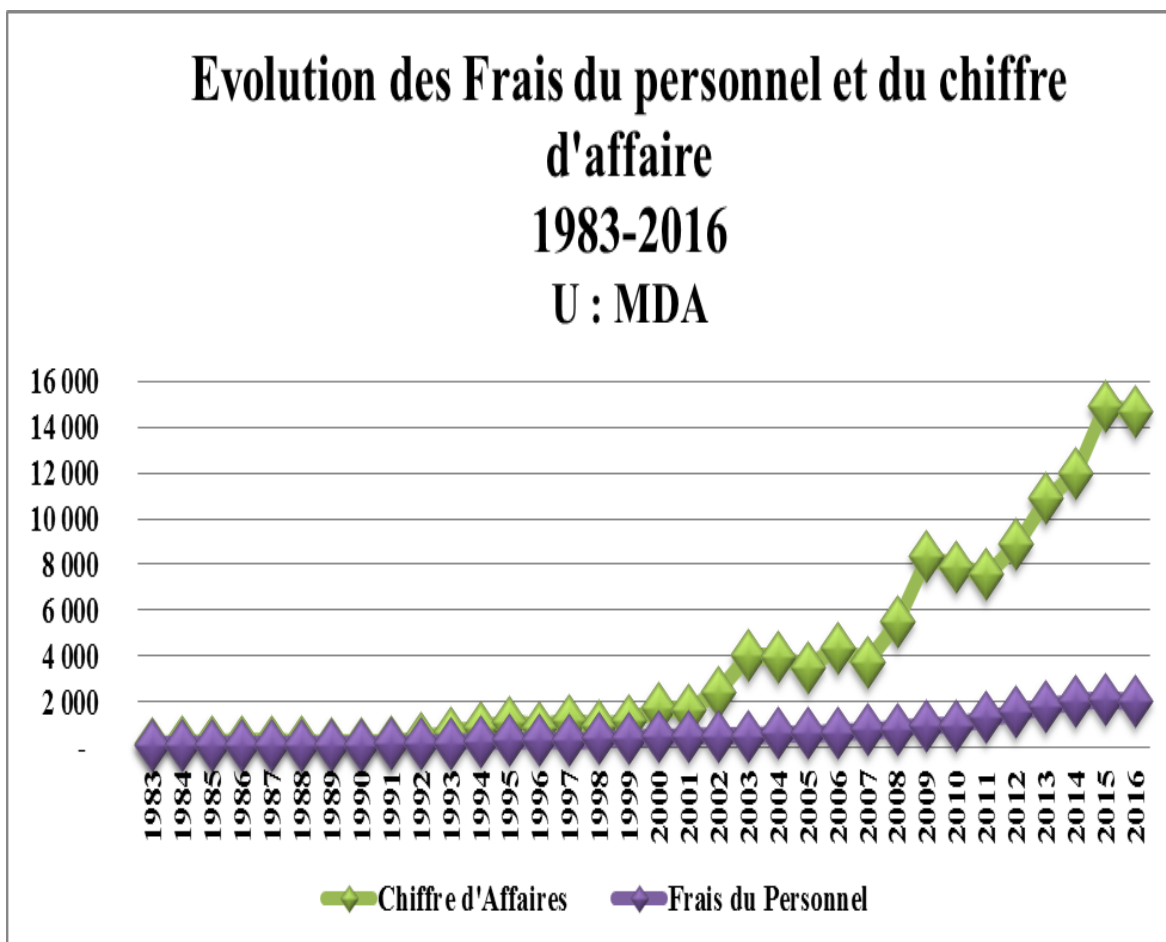
Q18: pensez-vous que le système d'évaluation de la formation appliqué par KAHRAKIB soit efficace ?

- Pas du tout efficace
- Moyennement efficace
- Très efficace

ANNEXE (02)
EVOLUTION DE L'EFFECTIF
1983-2016

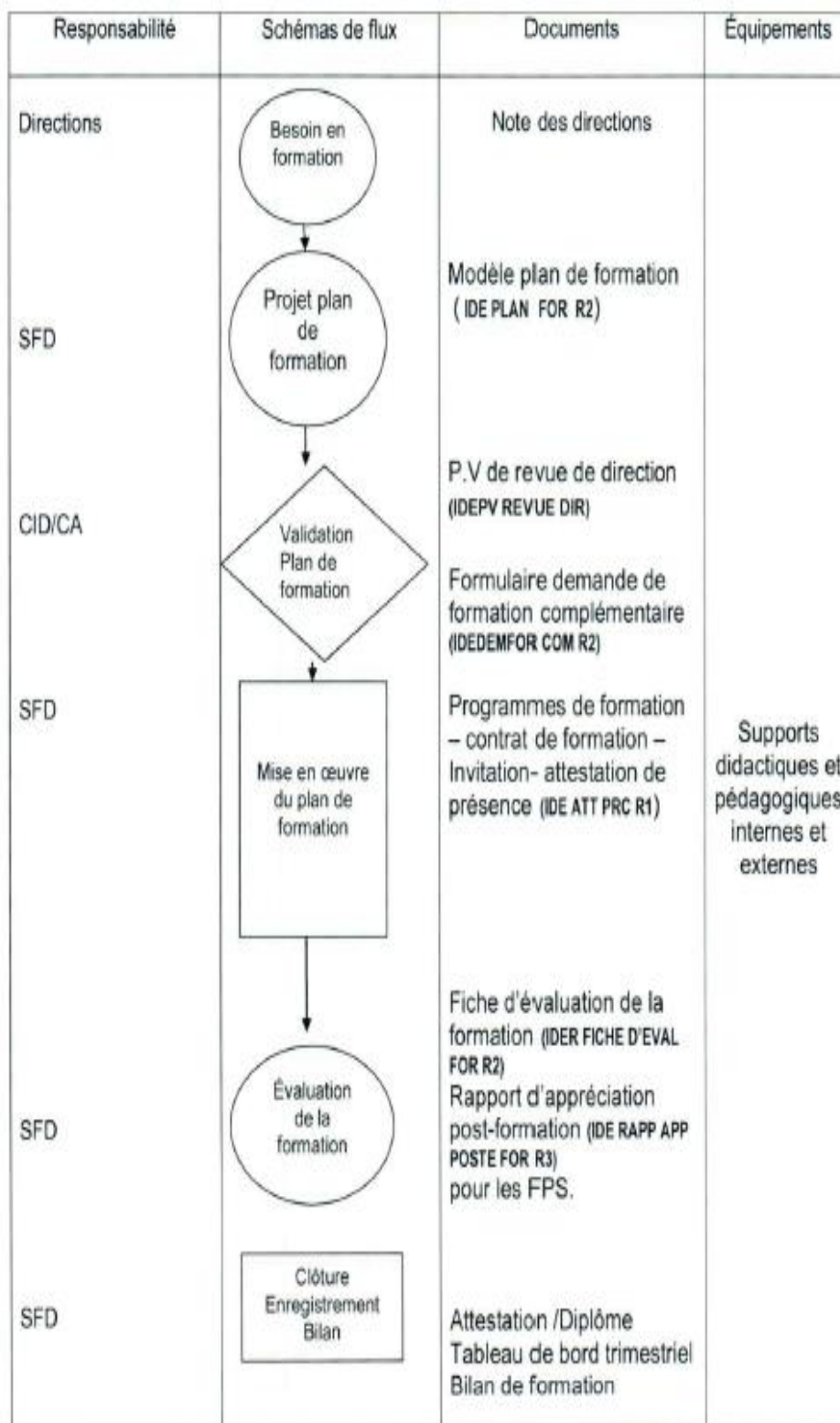


ANNEXE(03)
EVOLUTION DES FRAIS DU
PERSONNEL ET DU CHIFFRE
D’AFFAIRE 1983-2016




ANNEXE (04)
LOGIGRAMME DE PROCEDURE
DE LA FORMATION

ANNEXE 01 : LOGIGRAMME



ANNEXE (05)
MODELE DE CHEK LISTE

	INFORMATION DOCUMENTEE D'ENREGISTREMENT DE SENSIBILISATION DES SOUS TRAITANTS	IDE SENSIBILISATION S/T R0
		Date : 29/01/2017
		Page 18 sur 19

Direction :	Sous-traitant :			
Projet :	Domaine d'activité :			
Chantier :	N° de contrat :			
Lieu :	Durée de contrat :			
N°	Thème de sensibilisation	Animéepar :	Oui	Non
1	Politique QHSE			
1.1	LES AXES DE LA POLITIQUE			
1.1.1	La diversification des clients			
1.1.2	Le respect des exigences légales et réglementaires applicables à nos activités et aux autres exigences applicables auxquelles KAHRAXIB a souscrit, y compris les exigences des clients			
1.1.3	La prévention de la pollution à travers la maîtrise des impacts environnementaux significatifs			
1.1.4	La prévention des préjudices personnels et atteinte à la santé			
1.1.5	L'amélioration en continu, de l'efficacité et de la performance de notre Système de Management Intégré « QHSE »			
	OBJECTIFS QHSE			
1.2	Assurer la réalisation des lignes/câble MT.BT.HT et THT les postes de transformation électrique et les tableaux. Armoires et coffrets électriques conformément aux exigences clients			
1.2.1	Le PDCA (planifier, développer, contrôler, agir)			
1.2.2	Le respect des exigences contractuelles			
1.3	Réaliser un produit conforme dans les délais contractuels et veiller au respect des exigences légales et réglementaires			
1.3.1	Le respect des exigences du manuel de maîtrise opérationnelles			
1.3.2	Le respect des procédures de travail			
1.3.3	Le respect des exigences légales et réglementaires			
1.3.4	Le Plan qualité			
1.4	Améliorer la gestion des déchets			
1.4.1	Le tri sélectif des déchets			
1.4.2	La sensibilisation aux fiches d'impacts			
1.5	Prévenir les accidents mortels			
1.5.1	Le port et l'utilisation des EPI et EPC			
1.5.2	La sensibilisation aux fiches de risques			
1.5.3	Les Consignes de sécurité et procédures d'urgences			
1.5.5	Les Premiers secours			
1.5.6	La sécurité routière			
1.5.8	Le Reporting des incidents			
1.5.9	Le Plan hygiène et sécurité			
1.6	L'importance de leur contribution à l'efficacité du système de management intégré			
1.6.1	Réalisation d'un produit conforme dans les délais			
1.6.2	Éviter les coûts de non qualité			
1.6.3	La préservation de la santé et de la sécurité du personnel			
1.6.4	La prévention de la pollution			
1.6.5	L'image de marque et la réputation de l'entreprise			
1.6.6	Une relation gagnants/gagnants et la fidélisation			
1.7	Aux répercussions d'un non-respect des exigences du système de management intégré			
1.7.1	Pénalité			
1.7.2	Mises en demeure			
1.7.3	Accidents graves			
1.7.4	La réputation de l'entreprise sous-traitante			

Observations:.....

Signature ingénieur travaux

Signature de sous-traitant

ANNEXE (06)
MODELE DE PLAN DE
FORMATION

ANNEXE (07)
MODELE D'ATTESTATION
DEPRESENCE

ANNEXE(08)
MODELE DE FICHE
D'EVALUATION DE LA
FORMATION

FICHE D'EVALUATION DE FORMATION
--

Participant à la formation :	Structure:.....
Thème de la formation :	
Période de la formation : duau.....	
Organisée ou animée par :	

Critères d'évaluation	Appréciations participant				
	(1) très insuffisant	(2) insuffisant	(3) satisfaisant	(4) très satisfaisant	(5) Excell ent
Contenu de la formation					
Qualité du (des) formateur(s)					
Qualité des supports de formation					
Qualité des participants					
Apport personnel durant la formation					
Qualité de l'organisation					
Accueil et logistique					

Souhaitez-vous participer à d'autres formations animées par cet organisme ?

Vos suggestions

Fait àle

Visa du participant

ANNEXE (09)
RAPPORT D'APPRÉCIATION
POST-FORMATION

RAPPORT D'APPRECIATION POST- FORMATION

Le participant à la formation :	Structure :
Thème de la formation suivie :	
Période de la formation du :	au :
Organisée ou animée par :	
Titres et / ou diplômes acquis :	

ASPECTS A APPRECIER	APPRECIATIONS
COMPETENCE	/10
ASSIMILATION /SENS DE L'ANALYSE	/10
MAITRISE DE LA FONCTION	/10
MOTIVATION	/10
INTERET AU TRAVAIL	/10
INITIATIVE / AUTONOMIE	/10
SENS DU CONTACT / ADAPTATION	/10
DYNAMISME	/10
RESPONSABILITE	/10
SENS DE L'INNOVATION	/10
Total général :	/100

Propositions :

.....

.....

.....

Nom et Prénom du supérieur hiérarchique :	Date et visa :
---	----------------

Visa du Directeur :

ANNEXE (10)
LOGIGRAMME DE PROCEDURE
D'EVALUATION DES
COMPETENCES

LOGIGRAMME DE L'INFORMATION DOCUMENTEE DE LA PROCEDURE

