

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
**ENSM - ALGER**

Master en Management des Organisations

Mémoire de fin d'études

**Thème :**

**Evaluation des actions de la formation du  
personnel dans l'entreprise SONATRACH**

**Cas : Division de la Production**

Présenté par :

**BENYOUB Hadj Ahmed**

Encadré par :

**Pr. KADRI MESSAID H.Amina**

**- 1<sup>ère</sup> Promotion -**

**ANNEE 2013**

*« Parler des Ressources humaines, ce n'est pas considérer que les  
hommes sont des ressources,*

*mais que les hommes ont des ressources » Jean-Marie Peretti*

## Remerciements

*Mes profonds remerciements à mes Chers Parents, frère, sœurs et tous les membres de ma famille pour leur aide et soutien permanent pendant toute ma formation*

*Je tiens à remercier nos Enseignants et les Responsables de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, pour leurs énormes efforts afin de nous procurer une formation de qualité.*

*Ma sincère gratitude à Mme Kadri, mon encadreur qui m'a bien aidé et orienté pendant toutes les étapes de la réalisation de ce travail.*

*Je remercie également le personnel de la Division Production de Sonatrach, pour leur accueil et leur aide durant mon stage pratique, notamment ma promotrice : Mme Drisse Karima, ainsi que M.Kherouf Fouad, chef département formation.*

*Mes profonds remerciements à mes chers amis, et collègues qui m'ont encouragé et aidé durant toute ma formation, et dans la réalisation de ce travail*

## ملخص

لقد أصبح الانسان موردا إستراتيجيا لكل شركة تهدف إلى التميز والتنافسية. فعلى الشركة أن تحسن استغلال هذا المورد الحساس، وتعمل على تحسينه وتطويره باستمرار. من أجل هذا الغرض تحتل وظيفة تسيير الموارد البشرية مكانة جد هامة في كل المؤسسات المتطورة. و من بين أهم وسائل تسيير الموارد البشرية : مهمة التكوين، والتي تتكفل أساسا بتنمية وتطوير القدرات البشرية، وكذا استغلالها أحسن استغلال. لذلك فإن لوظيفة التكوين أهداف عديدة تختلف حسب برنامج التكوين المراد تحقيقه. ومن أجل التأكد من تحقق هذه الأهداف، ينبغي أن تتوفر الشركة على نظام تقييم برامج التكوين، والذي يعتمد على حاجيات الشركة المنتظرة من خلال التكوين. "نقوم بالتقييم بناء على الأهداف والحاجيات". يكون هذا التقييم على عدة مستويات أهمها: مدى اقتناع المستخدمين، الرصيد المعرفي المتلقي، تحويل المكتسبات المعرفية إلى العمل، القيمة المضافة من خلال التكوين. وكذا عوائد الاستثمار في التكوين.

كلمات البحث: الموارد البشرية – التكوين – التحسين والتطوير – الأهداف – الحاجيات – تقييم برامج التكوين

## Résumé

L'homme est devenu une source stratégique pour l'entreprise qui vise la différenciation et la compétitivité, Cette source doit être bien exploitée et perfectionnée en permanence. C'est dans ce but que la fonction Gestion Ressources Humaines a trouvé une place importante au sein des entreprises modernes. La formation est l'outil de GRH qui permet le développement des compétences humaines, et la bonne exploitation de cette ressource stratégique. La formation doit donc avoir plusieurs objectifs qui déterminent chacune des actions de formation. Afin de vérifier l'atteinte des objectifs de la formation, l'entreprise doit se doter d'un système d'évaluation de la formation basé sur les besoins de l'entreprise à travers la formation, une évaluation selon les objectifs et les attentes. Cette évaluation peut toucher plusieurs aspects à savoir : la satisfaction du personnel, l'apprentissage, le transfert des acquis, la valeur ajoutée et le retour sur investissement en formation.

Mots clés : Ressources humaines – Formation – perfectionnement – objectifs besoins – Evaluation de la formation.

## Summary

The human being is becoming one of the most strategic resources for every company that likes to make a difference and to be more competitive. This resource must be well used, and permanently improved. That is the reason why Human Resources Management has an important role in modern companies. The training is the HRM tool that allows the development of human's skills and a better use of this strategic resource. The training must have several objectives which determine each training program. In order to confirm if the goals of training are realized, the company must have a training evaluation system, based on company's needs and objectives. "We evaluate according to the objectives and needs". The training evaluation can affect several aspects such as: personal satisfaction, learning, transfer of acquired knowledge, the added value, ROI (Return On Investment)

Keywords: Human Resources, The training, development, objectives, needs, training evaluation

## SOMMAIRE

<b>Introduction</b> .....	01
<b><u>Chapitre I</u></b> : Méthodologie et présentation de l'Entreprise.....	05
Section 01 : Méthodologie du travail.....	06
Section 02 : Présentation de l'Entreprise SONATRACH .....	13
Section 03 : La GRH et la formation au sein de l'entreprise SONATRACH.....	21
<b><u>Chapitre II</u></b> : Les méthodes d'évaluation de la formation à SONATRACH. 37	
Section 01 : Pourquoi l'évaluation de la formation ? .....	39
Section 02 : l'Evaluation à chaud et l'évaluation à froid de la formation à SH.....	45
Section 03 : Proposition de la mise en place d'une évaluation selon les 5 niveaux avec des tableaux de bord.....	55
<b><u>Chapitre III</u></b> : Appréciation de l'évaluation de la formation par le personnel de Sonatrach/DP.....	68
Section 01 : Méthodologie de l'enquête.....	70
Section 02 : Réalité de la formation et de son évaluation à SH/DP, vécue par son personnel.....	75
Section 03 : Analyses des résultats : insuffisances et recommandations.....	105
<b>Conclusion</b> .....	117
<b>Bibliographie</b> .....	121
<b>Annexe</b> .....	125

## **Liste des figures**

Figure 1 : Evolution de la Fonction Ressources humaines.....	22
Figure 2: Organigramme de la Direction Gestion du Personnel .....	26
Figure 3 : processus de la formation.....	30
Figure 4 : modèle d'évaluation de la formation selon François-Marie GERARD.....	44
Figure 5 : évolution de la formation à Sonatrach/Amont (2007-2011).....	46
Figure 6 : évolution de volume pédagogique (Homme/Mois) (2007-2011) .....	46
Figure 7: évolution de cout de la formation (2007-2011) .....	46
Figure 8 : Synthèse des actions de formation réalisées en 2011 .....	48
Figure 9 : Méthode proposée pour l'évaluation d'une action de formation .....	56

## Liste des tableaux

Tableau 1: Les directions régionales de la Division Production .....	19
Tableau 2: Evolution des effectifs, à Sonatrach : .....	25
Tableau 3 : Evolution des effectifs permanents par CSP, à Sonatrach .....	25
Tableau 4 : Evolution des effectifs féminin à Sonatrach : .....	25
Tableau 5 : Effectif de la division production (2012) .....	27
Tableau 6: Effectif de la Direction Gestion du Personnel (DP) (2012).....	27
Tableau 7 : Les principaux domaines de formation à la DP : .....	35
Tableau 8 : les formations de courte durée, année 2011 .....	48
Tableau 9 : les formations de longue durée, année 2011.....	48
Tableau 10 : Répartition de l'effectif formé, du volume pédagogique et du coût de formation par organismes de formation .....	49
Tableau 11 Tableau de répartition de l'effectif formé, du volume pédagogique et du coût de formation par types de stage.....	49
Tableau 12 : Tableau de bord global de l'évaluation d'une action de formation.....	56
Tableau 13 Tableau de bord qualité pédagogique .....	58
Tableau 14: Tableau de bord efficacité pédagogique.....	60
Tableau 15: Tableau de bord Transfert en situation de travail .....	62
Tableau 16 : Tableau de bord Valeur ajoutée.....	64
Tableau 17 : Tableau de bord Retour sur investissement.....	66
Tableau 18: Répartition de la population par sexe et par département à la DGP.....	75
Tableau 19: Répartition de la population par tranche d'âges par l'expérience professionnelle à la DGP. ....	76
Tableau 20: Cadres formés par rapport à l'expérience à SH : .....	78
Tableau 21: Cadres formés par département : .....	79
Tableau 22: les cadres qui sont informés par la politique de formation de SH.....	80
Tableau 23: Les cadres qui sont informés par la politique de formation de SH, par rapport à l'expérience .....	80
Tableau 24 : la base de sélection et les attentes des cadres de la formation : .....	81
Tableau 25: les objectifs de la formation selon la base de la sélection pour la formation ..	82
Tableau 26: Les objectifs de la formation selon les attentes des cadres : .....	83

Tableau 27: La qualité de la prestation des animateurs, croisée avec les attentes des cadres : .....	84
Tableau 28: l'harmonie du contenu de la formation avec le travail, selon les départements : .....	85
Tableau 29: l'Atteinte des objectifs de la formation et les attentes des cadres : .....	85
Tableau 30: La satisfaction de formation d'une manière générale :.....	86
Tableau 31: La satisfaction de formation d'une manière générale, par rapport au critère de sélection : .....	87
Tableau 32: Amélioration des connaissances par rapport aux attentes : .....	88
Tableau 33: Amélioration du savoir faire par rapport aux attentes : .....	89
Tableau 34: Mise en place des acquis : .....	89
Tableau 35: Amélioration du rendement du travail :.....	90
Tableau 36 : Système d'évaluation de la formation à SH : .....	91
Tableau 37: Nécessité de l'évaluation de la formation : .....	92
Tableau 38 : L'évaluation à chaud de la formation dans les différents départements : .....	93
Tableau 39: L'évaluation à froid de la formation dans les différents départements : .....	94
Tableau 40: L'évaluation continue dans les différents départements .....	95
Tableau 41: L'application des méthodes d'évaluation de la formation aux différents départements de la DGP. ....	95
Tableau 42: L'aide et le suivi de la hiérarchie pour la mise en place des acquis de la formation, dans les différents départements :.....	96
Tableau 43: Souhaitez-vous bénéficier d'une formation ? Croisé avec l'expérience des cadres. ....	96
Tableau 44: Souhaitez-vous bénéficier d'une formation ? Croisé avec la question des cadres formés et non formés. ....	97
Tableau 45: Importance de la formation : .....	99
Tableau 46: Réaction du personnel par rapport aux formations :.....	99
Tableau 47: Qualité de la prestation de la formation : .....	99
Tableau 48 : Comportement du personnel au travail après la formation : .....	100
Tableau 49: Qualité du travail suite à la formation : .....	100
Tableau 50: Mise en place des acquis de la formation par le personnel formé :.....	100
Tableau 51: Que pensez-vous de la formation d'une manière générale à SH ? .....	101

Tableau 52: Est-ce que l'entreprise dispose d'un système d'évaluation de la formation .	101
Tableau 53: Comment vous évaluer la formation ?.....	101
Tableau 54: Evaluation continu du personnel : .....	101
Tableau 55: Est-ce que cette évaluation est faite correctement ? .....	102
Tableau 56: Exploitation des résultats et amélioration de la qualité. ....	102
Tableau 57: Budget de la formation .....	102
Tableau 58: Comment évaluez-vous le bénéfice de la formation ?.....	102
Tableau 59: Est-ce que la formation à SH/DP est rentable ?.....	103
Tableau 60: Difficulté en matière de la formation : .....	103
Tableau 61: Difficulté en matière de l'évaluation de la formation : .....	103
Tableau 62: Solution proposé par les Managers.....	104

## Liste des abréviations

**ALGRH:** Association Algérienne des Ressources Humaines

**AMT:** Activité Amont

**AVL :** Activité Aval

**CPE :** Centre de Perfectionnement de l'Entreprise

**CSP :** Catégorie Socioprofessionnelle

**DGP :** Direction Gestion du Personnel

**DP:** Division Production

**Dpt :** Département

**ETR :** Etudes et Réglementation

**GRH:** Gestion des Ressources Humaines

**HRM :** Human Resources Management (langue anglaise)

**HSE :** Health, Securite Environnement (Santé, sécurité, Environnement)

**IAP :** Institut Algérien du pétrole

**MRH:** Management des Ressources Humaines

**OF:** Organisme de formation

**RH :** Ressources Humaines

**SH:** SONATRACH

**GNL:** Gaz naturel liquéfié

**GPL:** Gaz de pétrole liquéfié

# **Introduction**

Les entreprises évoluent aujourd'hui dans un monde caractérisé par des changements permanents et une évolution rapide. La concurrence est en forte croissance et les ressources sont de plus en plus rares, l'entreprise doit donc trouver des ressources stratégiques et fiables.

L'être humain, est devenu l'une des ressources stratégiques de l'entreprise qui visent une meilleure compétitivité et l'occupation d'une part importante du marché, car elle constitue une opportunité de différenciation à condition qu'elle soit bien exploitée.<sup>1</sup>

Pour cette bonne exploitation, le Management des Ressources humaines occupe une place importante dans toute entreprise moderne. Mais cela après une évolution à travers le temps depuis l'apparition des notions de l'organisation du travail.

La GRH contient différentes fonctions telles que : le recrutement, la gestion des carrières, le paiement, la formation et le perfectionnement....etc. L'un des objectifs essentiels de la GRH est d'assurer à l'entreprise une meilleure compétence du personnel, et de perfectionner en permanence leur niveau de savoir et de savoir faire. Un système de formation est donc nécessaire, et doit surtout être basé sur l'efficacité et la pertinence.

La fonction Ressources Humaines en Algérie a évolué avec l'accompagnement de l'Etat par des textes réglementaires et des normes, et avec les actions de mise à niveau lancées par les grandes entreprises publiques<sup>2</sup>. Mais avec le retrait de l'Etat du secteur économique et avec la venue des actions de privatisation, la fonction RH, s'est trouvée devant des grands défis : une forte demande d'emploi, mais qui ne répond pas convenablement aux besoins des entreprises. La sélection et le perfectionnement des compétences deviennent parmi les priorités de la fonction RH, en addition aux missions quotidiennes de gestion du personnel.

La Formation du personnel en entreprise constitue un pilier fondamental de la fonction Ressources humaines. Elle a pour objectifs essentiel le développement et la valorisation des compétences humaines au sien de l'entreprise.

La formation répond aux attentes de l'entreprise et des salariées dans la mesure où elle favorise l'employabilité du personnel et l'adaptation des compétences aux besoins des

---

<sup>1</sup> D'après les cours de GRH, présentés par Mme Kadri-Messaid à l'ENSM, Alger, année universitaire 2012/2013.

<sup>2</sup> Mohamed MEZIANE, consultant de l'ALGRH, « Synthèse sur l'évolution de la fonction RH en Algérie », document diffusé sur le site de FFMRH : [www.fmrh.org](http://www.fmrh.org) .

entreprises. Le terme formation recouvre à la fois la formation initiale (à laquelle les entreprises peuvent participer) et la formation continue des salariés. Le terme générique de formation professionnelle est lié aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail qu'impliquent les évolutions technologiques et économiques et permet ainsi de favoriser l'évolution professionnelle des entreprises.<sup>1</sup>

Afin de vérifier l'atteinte des objectifs de la formation, un système d'évaluation des actions de formation doit être mis en place. Ce système permet de mesurer les résultats de la formation par rapport aux attentes et besoins de l'entreprise et du personnel.

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

Notre étude s'articule autour de la formation du personnel, et plus précisément « l'évaluation des actions de formation du personnel dans l'entreprise Sonatrach (DP) ».

Nous avons choisi l'entreprise Sonatrach pour réaliser notre étude, vue son ancienneté, son volume important du personnel, et son poids stratégique dans l'économie du pays. Tous ces facteurs impliquent l'existence d'un grand programme de formation, où l'évaluation des ces actions devient indispensable.

Pour entamer notre étude, nous allons essayer de répondre à la problématique suivante :

**Quelles méthodes d'évaluation de la formation sont adoptées par l'entreprise SONATRACH ? Et est-ce que cette évaluation sert à améliorer la qualité de la formation à SONATRACH ?**

Pour guider notre étude, nous décomposons cette problématique en sous-questions suivantes :

- Est-ce que l'entreprise de Sonatrach réalise des programmes de formation adéquats à son volume et son importance ?

---

<sup>1</sup> C.GUILLOT-SOULEZ, La gestion des ressources humaines, 5<sup>e</sup> édition, Gualino, Paris. 2012 ;2013, P 87

## Introduction

---

- Comment l'entreprise SONATRACH évalue ses actions de formation, et est-ce que ces méthodes se réfèrent aux modèles largement appliqués dans les pays avancés ?
- Est-ce que l'entreprise SONATRACH essaye d'améliorer la qualité de sa formation, suivant les résultats des évaluations ?

Pour répondre à ces questions, nous partons avec des hypothèses qui vont être vérifiées à la fin de ce travail :

- L'entreprise Sonatrach dispose d'un programme de formation très important en matière de volumes des actions de formation, des effectifs formés et en matière des dépenses consacrées à cette formation.
- Il existe une évaluation régulière des actions de formation de Sonatrach, vue leurs importance, et vue les attentes et les objectifs que l'entreprise souhaite atteindre par la formation. Cette évaluation doit être inspirée d'un modèle appliqué par l'un des partenaires de la Sonatrach (notamment les grandes Entreprises pétrolières).
- Il existe des tentatives d'amélioration de la qualité des la formation à Sonatrach, mais les résultats de l'évaluation ne sont pas exploités d'une manière suffisante.

Nous présenterons dans la première section du premier chapitre les détails de notre méthodologie du travail.

Nous avons scindé notre travail en Trois Chapitres :

- Le premier chapitre est introductif, en présentant la méthodologie, l'entreprise l'objet de notre étude ainsi qu'un aperçu sur la GRH et la formation à SH ;
- Le deuxième chapitre portera sur l'essentiel de notre étude, à savoir l'évaluation des actions de la formation à Sonatrach : méthodes pratiquées et propositions suggérées ;
- Dans le troisième chapitre nous présenterons les résultats de notre enquête qui va nous permettre de découvrir la réalité vécu par le personnel de la SH/DP en matière de la formation et de son évaluation, et nous achèverons notre étude avec des analyses et recommandations.

**CHAPITRE I**  
**METHODOLOGIE ET**  
**PRESENTATION DE L'ENTREPRISE**

Il est préférable, avant d'entamer l'évaluation de la formation à Sonatrach, d'introduire les notions fondamentales, dans lesquelles s'inscrit cette évaluation, et le cadre général de notre étude à savoir la GRH, et la formation.

Dans ce chapitre, et après une introduction et explication de la méthodologie suivie pour réaliser ce travail (section 01), nous présenterons l'entreprise SONATRACH, l'objet de notre étude et le lieu de notre stage pratique (section 02). Dans le cadre de cette présentation, nous parlerons de la fonction Gestion Ressources humaines ainsi que la Formation entre la théorie et ce qu'est pratiqué dans cette entreprise (section 03).

### **SECTION N° 01 : METHODOLOGIE DU TRAVAIL**

#### **1- Choix du thème :**

Dans un marché économique caractérisé par une forte compétitivité, avec une rareté croissante des ressources, l'un des soucis majeurs d'une entreprise c'est comment d'avoir plus de ressource stratégique et de garantir une place dans le marché afin d'assurer sa pérennité.

Mais la majorité des ressources sont rares et épuisables et elles n'arrivent pas à satisfaire la demande qui augmente d'une façon très rapide (matière première, financière...etc.). L'entreprise doit donc trouver des ressources stratégiques, renouvelables et inépuisables. L'une de ses ressources qui peut être stratégique, c'est bien l'**Homme**, à condition qu'elle soit très bien exploitée et améliorée, et c'est pour cela que la fonction Gestion des Ressources humaines a été créée et développée.

Depuis nos études en 1<sup>er</sup> cycle, et notamment en intégrant le monde de travail, nous sommes intéressés à la GRH, vu l'importance qui porte l'être humain dans toute organisation, mais beaucoup plus les entreprises qui envisagent une différenciation et une compétitivité élevée sur le marché. Il s'agit d'une ressource stratégique car elle présente une opportunité pour l'entreprise ou elle peut investir largement et avoir des résultats considérables.

Un perfectionnement continu est donc nécessaire pour le personnel de l'entreprise, afin d'améliorer son rendement d'une part, et de s'adapter avec les évolutions de l'environnement interne (objectifs, règlements, procédures...etc.) et/ou externe (scientifiques, technologiques, socioculturelles...etc.) d'autre part. Les entreprises

prévoient pour cela, des plans de formation du personnel, mais beaucoup d'entre elles focalisent sur l'activité de la formation et négligent les résultats.

L'évaluation des actions de la formation devient une nécessité pour les entreprises qui souhaitent vérifier les résultats de leurs investissements et leurs efforts en matière de la formation. Mais une exploitation des résultats de la formation est encore plus nécessaire pour perfectionner et optimiser cette dernière.

L'évaluation des actions de formation au sein des entreprises devient donc un détail très important que la majorité ignore, c'est dans le souci de démontrer cette importance que nous avons choisi ce thème.

D'après nos recherches et lectures, notamment au niveau d'ALGRH, nous avons constaté que le sujet de l'évaluation des actions de formations en Algérie n'a pas été abordé d'une manière suffisante telle que la GRH et la Formation. Les études que nous avons pu trouver, se limitent aux mémoires de fin d'études dans quelques universités.

Cette rareté dans les travaux réalisés sur le sujet était, pour nous, une autre motivation pour l'aborder, en espérant d'apporter un plus à la bibliothèque algérienne.

### **2- Les objectifs de cette étude :**

Nous avons fixé pour notre étude, des objectifs ambitieux que nous souhaiterons réaliser à l'issue de ce travail. Ces objectifs sont de deux natures : Principal, et opérationnel.

Objectifs principaux : résultat à atteindre.

- Démontrer le rôle et l'importance de l'évaluation de la formation, dans l'amélioration des actions de formations pour un meilleur rendement du personnel.
- Vérifier la pratique de cette évaluation dans une grande entreprise qui pourra avoir un programme important de la formation des personnels, pour en tirer des conclusions sur les enjeux de cette pratique et sortir avec des recommandations.

Objectifs opérationnels : étapes à suivre pour réaliser les objectifs principaux.

- Maîtriser l'aspect théorique du sujet, à travers une revue de littérature ;
- Trouver une entreprise d'une grande taille, et d'une activité importante, car elle est censée avoir un programme de formation très considérable, et c'est dans ce cas que l'importance de l'évaluation des actions de formation soit bien saisie.

- Réaliser un état des lieux dans cette entreprise concernant la GRH et la formation en premier lieux, et concernant l'évaluation des actions de formation en deuxième lieux. Et cela à travers les règlements et les documents de l'entreprise et les entretiens quotidiens pendant le stage pratique ;
- Réaliser une enquête auprès des personnels (Managers et administrés) pour voir leurs positions et avis sur la réalité de la formation et les pratique de l'évaluation des actions de formation.

Ces objectifs, vont constituer le plan de recherche que nous allons présenter ces principales étapes dans ce qui suit.

### **3- Revue de littérature :**

Dans nos lectures, nous avons suivi une suite logique, commençant par le général au plus précis, afin de bien se situer dans le sujet et d'avoir une vision globale qui permettra une meilleure compréhension de détails.

Ainsi nous avons vu des généralités sur la Gestion des Ressources humaines, ensuite une des activités de la GRH qui est la Formation, le cadre de notre étude, et enfin, une étape importante dans le plan de formation, à savoir l'évaluation de la formation, le sujet de notre problématique.

Nous présentons dans ce qui suit les principaux travaux qui ont été réalisé dans ces trois niveaux de revue de littérature ainsi que leurs auteurs, en précisant les travaux sur les quelle nous nous somme basé pour notre présente étude.

- GRH : elle a été largement étudiée et abordée par plusieurs auteurs, notamment à partir de la 2<sup>ème</sup> moitié du 20<sup>m</sup> siècle ou la fonction GRH a connu un développement très important. On trouve ici les travaux de Taylor « OST » (fin de 19<sup>ème</sup> siècle) comme début de réflexion sur la gestion du travailleurs, suivi par les travaux de Fayol, Mayo, Ford...etc. jusqu'aux années 90, ou la fonction RH est devenu une profession stratégique et on commence à parler de Management des Ressources Humaines. Depuis les auteurs contemporains se sont intéressé à la GRH et on trouve notamment Jean-Marie PERRETI, professeur et chercheur français en ressources humaines, auteur d'un nombre importants d'ouvrages en ressources humaines, comme : « *Ressources Humaines* », Vuibert, 11<sup>m</sup> édition 2009, Paris, « *ressources humaines, tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH*, Paris,

*DUNOD 2006...etc.* et de nombreux ouvrages collectifs et articles. On trouve aussi « Lakhdar SEKIOU, Luc BOYER, Pierre Louart...etc.

En Algérie, les travaux en matière des Ressources Humaines sont en développement remarquable ces dernières années, cela apparait à travers les ouvrages et activités sur la matière, ainsi que les formations qui sont offertes dans le domaine. Parmi les ouvrages algériens que nous avons utilisé : celui de Sid Ahmed BENROUANE « Le management des Ressources Humaines » OPU, Alger, 2009. Il y a lieu aussi de citer **L'ALGRH** qui est une Association Algérienne des Ressources humaines, créée en mai 1991, elle regroupe des enseignants, chercheurs, cadre et praticiens en Ressources Humaines. Elle a comme activités, entre autres, l'élabore des travaux, des études et des séminaires autour des sujets en la matière. Parmi ces produits une revue périodique intitulée « Courrier Personnel ».

- La formation : Dans l'ensemble la majorité des auteurs ayant traité la GRH, ont abordé la formation parce qu'elle est un élément incontournable dans la gestion des ressources humaines, mais on trouve que des auteurs se sont spécialisé dans la formation du personnel et qui ont réalisé des ouvrage très intéressants. On prend comme exemples : Michel BARABEL, Olivier MEIER, André PERRET, Thierry TEBOUL, « Le grand livre de la formation », DUNOD, Paris, 2012, et Alain HOSDEY ; Jacques ROGISTER « La formation en entreprise : clé de réussite » EdiPro, Belgique, 2009.
- Evaluation de la formation : les études qui portent sur l'évaluation des actions de formation sont relativement récentes. L'auteur de référence dans la matière c'est : « **Donald Kirkpatrick** » qui a instauré en 1959 un modèle d'évaluation de la formation basé sur les quatre niveaux, ce modèle reste jusqu'aujourd'hui le plus utilisé dans les entreprises. Autre études ont été réalisé suite aux travaux de Kirkpatrick, telle que le modèle de CIPP de Stufflebeam en 1971, Retour sur Investissement RIO de Phillips en 1997, les cibles d'évaluation de Kraiger en 2002, les travaux de François Marie GERARD sur l'évaluation de l'efficacité d'une action de formation publié en 2003, et enfin les travaux de Alain Dunberry et Céline Péchard dans leur rapport « L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives » publié en 2007. Se sont les principaux travaux sur les quels nous nous somme basé pour réalisé notre études.

En Algérie, et comme cité au paravent, les travaux en matière d'évaluation de la formation sont très rares, elle se limite aux mémoires et thèses universitaires.

#### **4- Choix de l'entreprise :**

Malgré que l'évaluation de la formation peut concerner une seule action de formation, mais nous avons jugé préférable que notre étude soit sur une entreprise où il y a un programme de formation très important, en matière de volume (nombre de formations) et de répétitivité car cela nécessite un système d'évaluation plus élaboré.

D'autre part, nous avons visé une entreprise qui exerce dans un domaine stratégique et d'une grande importance, dont la formation du personnel sera plus qu'une nécessité, et ainsi l'évaluation des actions de formation peut trouver sa place et sa raison d'être compte tenu de l'importance des résultats de la formation pour l'entreprise.

Le troisième critère de notre choix, c'est l'ancienneté de l'entreprise, car on l'ajoutant à ce qui précède, l'entreprise devrait avoir une expérience riche en matière de la formation ce qui nous facilitera la tâche dans son côté pratique.

C'est pour ces raisons qu'on a choisi l'entreprise nationale SONATRACH, pour effectuer notre stage pratique et pour réaliser notre étude empirique.

Comme nous allons voir dans la section n° 02 que Sonatrach est l'une des grandes entreprises en Algérie même en Afrique, vu son domaine stratégique, et vu le nombre très important de ses employés. Elle est censée donc avoir un programme de formation de personnel aussi important, avec une expérience riche en la matière.

**Important :** Cette précision est très importante pour le contenu de ce travail : Notre stage pratique s'est déroulé au niveau de la Division Production (DP) de la Sonatrach, par conséquent toutes les informations qui sont dans ce mémoire concernent la Division Production et ne concernent pas forcément l'entreprise Sonatrach en sa globalité. Nous parlons notamment de notre étude de cas en ce qui concerne l'évaluation de la formation. Quand aux autres informations, elles peuvent être générales, comme la politique de la GRH, de la formation...etc.

**5- Collecte d'information :**

Pour recueillir les informations qui nous permettront d'analyser et de tirer les conclusions, nous allons procéder selon les deux méthodes : descriptive et analytique comme suit :

- A- Documentations et procédures de l'entreprise SH : dans cette partie nous allons découvrir ce qui est prévu dans les règlements de l'entreprise Sonatrach en matière de la formation et de son évaluation, et à travers les entretiens qui nous effectuerons pendant notre stage pratique, nous allons comprendre comment ces procédures sont mise en place.
  
- B- Enquête : afin de connaître la réalité et la pratique des méthodes d'évaluation de la formation, nous allons procéder à une enquête auprès des praticiens de ces méthodes ; à savoir les managers et les personnels formés. Cette enquête va nous renseigner sur la réalité quotidienne, les points forts, les points faibles, et les lacunes en matière de l'évaluation de la formation, et cela en interrogeant les personnels sur leurs avis par rapport à ce qu'ils vivent quotidiennement.

Comme cette évaluation de la formation peut être vue de deux côtés : les gens qui font cette évaluation, et ceux qui font l'objet de cette évaluation, nous avons préféré de mener notre enquête avec une double méthode : une méthode principale qu'elle est Quantitative, à travers un questionnaire destiné à un échantillon de personnel formé, et une méthode secondaire qu'elle Qualitative à travers un guide d'entretien qui sera réalisé avec des managers du département formation, et d'autres structures. Ces entretiens serviront comme support qui permet une meilleure lecture, compréhension et interprétation des résultats des questionnaires.

Le détail de cette enquête sera présenté dans la section n° 01 du chapitre n°03.

**6- Traitement et analyse des résultats :**

A l'issue de notre enquête, nous allons présenter tous les résultats sous forme de tableaux, qui porteront des informations chiffrées avec des ratios. Ces tableaux seront traduits aux graphes pour une meilleure visualisation des résultats. Chaque question aura une présentation par un tableau et des graphes. Cette présentation sera suivie de lectures

descriptives des réponses qu'ils nous ont été faites sur la formation à Sonatrach, et sur son système d'évaluation.

Quand aux résultats des entretiens, ils seront notre appui lors de l'analyse des résultats de ces questionnaires.

Enfin, et sur la base de ses résultats et présentation une analyse doit être faite en interprétant les résultats selon les données théorique dont on dispose. Et on termine par tirer des conclusions sur la réalité de l'évaluation de la formation à Sonatrach, et on proposera des recommandations si nécessaire.

### **7- Méthode de présentation du travail :**

A la fin de cette partie méthodologique, il y a lieu d'expliquer la méthode qu'on va suivre pour présenter notre travail final. Cette méthode<sup>1</sup> exclut la séparation ferme entre la partie théorique et la partie pratique. Cela veut dire que les deux aspects (théorie et pratique) seront présentés dans ce document d'une manière imbriquée.

Cette méthode de présentation élimine la redondance qui peut se produire en séparant la partie théorique de la pratique. Elle permet aussi un bon enchaînement des idées.

C'est en associant la partie pratique à la théorie qu'on peut comprendre efficacement les phénomènes observés dans la réalité, et d'en trouver une explication basée sur les données théorique.

D'une autre part, dans ce travail nous éviterons de reproduire en détail les théories concernant la GRH et la formation, car cela ne servira pas à grand-chose, et nous nous contenterons de ce que nous paraitre utile et mérite d'être présenté.

En outre, la tendance pratique de ce travail, trouve son origine dans la spécificité de notre domaine « le management » qu'est un Art plutôt qu'une science, un savoir faire plutôt qu'un savoir simple, et des pratiques plutôt que des théories.

---

<sup>1</sup> Méthode dictée par notre Ecole (ENSM – Alger), à laquelle nous avons adhéré pleinement.

## **Section n° 02 : Présentation de l'Entreprise SONATRACH / DP**

Dans cette section nous allons présenter l'historique de la SONATRACH, ses missions et objectifs et son organisation. Ensuite, nous exposerons l'organisation et les missions de la Division Production qui est le sujet de notre étude.<sup>1</sup>

### **1- SONATRACH :**

SONATRACH est la compagnie algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisations, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle intervient également dans d'autres secteurs tels que la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer. Elle exerce ses métiers en Algérie et partout dans le monde où des opportunités se présentent.

SONATRACH est la première entreprise du continent africain. Elle est classée 14<sup>ème</sup> parmi les compagnies pétrolières mondiales, 3<sup>ème</sup> exportateur mondial de GNL et de GPL et 5<sup>ème</sup> exportateur mondial de gaz naturel.

Sa production globale (tous produits confondus) est de **214 millions de tep** (tonnes équivalent pétrole) en 2010. Ses activités constituent environ 30% du Produit National Brut de l'Algérie. Notons que c'est une société de grande échelle puisqu'elle emploie 145 000 personnes dans l'ensemble du groupe. En 2011, le chiffre d'affaires de SONATRACH s'élevait à **4 427 Milliards de Dinars**.

#### **1.1 Historique de la SONATRACH :**

Les accords d'Evian du 18 Mars 1962 prévoyaient la mise en place d'un organisme saharien dont la tâche essentielle serait de proposer des solutions aux questions pétrolières. Le remaniement du code pétrolier par l'ex- puissance coloniale avant le 05 Juillet 1962, date de l'indépendance, offrait pratiquement le monopole sur le pétrole Algérien aux compagnies Françaises. Une telle situation ne pouvait nullement convenir à la stratégie de développement du secteur des hydrocarbures souhaitée par l'Etat algérien naissant.

---

<sup>1</sup> Les sources de la présentation de l'entreprise sont :

- le site officiel de Sonatrach : [WWW.Sonatrach.com](http://WWW.Sonatrach.com)
- des documents internes à Sonatrach.

\* Création : Ayant constaté une évolution peu compatible avec l'avenir du secteur des hydrocarbures, l'Etat Algérien décida dans un premier temps de se doter d'un instrument de développement réunissant toutes les conditions de sa souveraineté en **créant**, le 31 Décembre 1963, par le décret N°63/491, la Société Nationale pour le Transport et la Commercialisation des Hydrocarbures ; SONATRACH. Cette dernière avait initialement pour objet de préparer et de mettre au point les études préalables à la construction des moyens de transports terrestres ou maritimes permettant d'acheminer les hydrocarbures liquides et gazeux.

\* Le 22 Septembre 1966, le gouvernement définissait la nouvelle mission de SONATRACH par le décret N°66/296 : une société dont l'objet couvrirait la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures.

\* L'ordonnance du 30 Août 1967, confiait le monopole de la distribution à SONATRACH, ainsi elle devenait un moyen puissant pour une distribution large de l'énergie et des produits pétroliers avec une politique de prix appropriée.

\* En Octobre 1968, SONATRACH passe un accord d'association en créant un nouveau type de relation avec les sociétés pétrolières opérant en Algérie. Cet accord permet à SONATRACH de renforcer sa position de manière déterminante.

\* En 1969, l'Algérie entre au sein de l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole, OPEP

\* Le 24 Février 1971, le gouvernement algérien annonçait la **nationalisation** officielle des hydrocarbures.

\* Les 16 et 17 octobre 1973 et pendant la guerre du Kippour, les pays arabes membres de l'OPEP, alors réunis au Koweït, annoncent un embargo sur les livraisons de pétrole contre les États qui soutiennent Israël et c'est ainsi que le **premier choc pétrolier** s'est produit.

\* En 1979 il y a eu le **deuxième choc pétrolier** sous les effets conjugués de la révolution Iranienne et de la guerre Iran-Irak et c'est ainsi que le prix du pétrole s'est multiplié par 2,7 entre la mi 1978 et 1981.

\* En décembre 1985, les prix du pétrole ont connu une nette dégradation sur le marché pétrolier. Face à cette conjoncture, la loi relative aux activités de prospection, de recherche,

d'exploitation et de transport par canalisations, adoptée en 1986, a stimulé la participation étrangère à l'effort d'exploitation en aménageant le cadre juridique rigide préexistant.

\* Dans les années 80 et jusqu'aux années 90, on assiste à l'essaimage de SONATRACH, par la création de 16 entreprises dont : NAFTAL, NAFTEC, ASIMIDAL, ENTP, ENAC,... etc. afin d'assister la SONATRACH et les entreprises étrangères dans leur activités, en leur fournissant les services auxiliaires (forage, étude de sol...).

\* En 1991 et avec **la loi 91-21**, qui permet le recours au partenariat pour le développement des gisements gaziers, SONATRACH offre aussi la possibilité aux compagnies pétrolières qui possèdent les ressources financières et techniques suffisantes de participer aux projets de développement des champs de pétrole et notamment l'augmentation des taux de récupération des différents gisements.

\* En **1998**, SONATRACH a adopté un nouveau statut découlant du décret présidentiel n° **98-48** du 11 Février 1998 et s'est transformée d'une Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial (EPIC) en une société par actions SPA, dont le capital social est entièrement et exclusivement souscrit et libéré par l'Etat.

\* SONATRACH dispose d'un capital social de deux Mille milliards de dinars (1 000 Milliards de Dinars Algérien) entièrement et exclusivement souscrit et libéré par l'Etat algérien. Le capital de SONATRACH est inaliénable, insaisissable et incessible.

### **1.2 Missions et objectifs de la SONATRACH**

#### **1.2.1 Les missions de SONATRACH**

- La prospection, la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures ;
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures ;
- La liquéfaction du gaz naturel, le traitement et la valorisation des hydrocarbures gazeux.
- La transformation et le raffinage des hydrocarbures ;
- L'approvisionnement du pays en hydrocarbures à moyen et long terme ;
- Le développement de toutes formes d'activité conjointe en Algérie et hors Algérie avec des sociétés Algériennes ou étrangères ;

- La prise de la détention de tout portefeuille d'actions, les prises de participations et autres valeurs mobilières dans toutes sociétés existantes ou à créer en Algérie ou à l'étranger ;
- L'étude, la promotion et la valorisation de toute autre forme et source d'énergie.

### **1.2.2 Les objectifs de SONATRACH :**

- Favoriser l'intégration nationale par le renforcement de la consolidation des bases industrielles ;
- Participer à des implantations industrielles et commerciales à l'étranger afin d'être plus près du client final ;
- Diversifier ses produits ;
- Elargir son domaine d'activité ;
- Déployer les compétences et les services ;
- SONATRACH s'est fixé également des objectifs sur le plan international à savoir :
  - Etre leader (passer de la deuxième à la première place) dans le domaine de la GNL (Gaz Naturel Liquéfié).
  - Etre leader dans le domaine de l'exportation du Gaz Naturel, notamment par gazoducs.
  - Etre leader dans le domaine de l'intégration des activités industrielles au sein de l'économie nationale et Maghrébine.
- Avoir une part de marché à préciser pour chaque produit au niveau des différents pays consommateurs (Europe, Amérique et Japon) ;
- Maîtriser et diversifier ses activités avec l'utilisation optimale de moyens et techniques de pointe en vue de promouvoir et améliorer en permanence sa notoriété et son image de marque ;
- Satisfaire les besoins nationaux croissants.

## **2- Organisation de la SONATRACH**

Les principes d'organisation et les logiques de fonctionnement qui sont à la base du schéma actuel organisent le Groupe SONATRACH autour de ses métiers de base, avec un renforcement des capacités de la Direction Générale en termes d'élaboration des stratégies et des politiques, une décentralisation effective et une simplification du fonctionnement.

Le schéma de la macrostructure **de la SONATRACH** s'articule en conséquence, autour de trois principales structures:

- La Direction Générale.
- Les Activités Opérationnelles.
- Les Directions Fonctionnelles.

### **2.1 La Direction Générale :** La direction générale est organisée comme suit :

- Le Président Directeur Général ;
- Le Secrétaire Général ;
- Le Comité d'Examen et d'Orientation ;
- Le service Sûreté Interne de l'Etablissement (SIE).

### **2.2 Les Activités Opérationnelles :**

Les activités opérationnelles exercent les métiers du Groupe et développent son potentiel d'affaires tant en Algérie qu'en International. Il s'agit de :

#### **2.2.1 L'activité Amont (AMT) :**

L'Amont a en charge la recherche, l'exploitation et la production des hydrocarbures. Ses missions sont principalement axées sur le développement des gisements découverts, l'amélioration du taux de récupération et la mise à jour des réserves.

#### **2.2.2 L'activité AVAL (AVL) :**

L'Aval a en charge l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de développement et d'exploitation de l'aval pétrolier et gazier.

Elle a pour missions essentielles: la liquéfaction de gaz naturel, la séparation de GPL, le raffinage, la pétrochimie et les gaz industriels (Hélium et azote).

### **2.2.3 L'activité Transport par Canalisations :**

L'activité transport par canalisation est en charge d'acheminer pétrole brut, gaz et condensats vers les ports pétroliers, les zones de stockage du groupe et les pays d'exportation.

SOANTARCH gère un réseau de canalisation d'une longueur totale d'environ 16000 Km intégrant deux gazoducs transcontinentaux, l'un vers l'Espagne via le Maroc, l'autre vers l'Italie via la Tunisie et la Sicile. Un gazoduc reliant l'Algérie à l'Italie via la Sardaigne est en projet, de même qu'un gazoduc reliant directement l'Algérie à l'Espagne. Par ailleurs, une étude porte sur la construction d'un gazoduc transafricain vers le Nigeria.

### **2.2.4 L'activité Commercialisation**

La Commercialisation a en charge le management des opérations de vente et de shipping.

### **2.2.5 Le Holding International :**

Les Activités Internationales sont, pour leur part, organisées sous la forme d'un Holding International, Sonatrach International Holding Corporation (SHIC), chargé de l'élaboration et de l'application de la politique et de la stratégie de développement et d'expansion en International.

### **2.3 Les Directions Fonctionnelles :**

Les Directions Fonctionnelles élaborent et veillent à l'application des politiques et stratégies du Groupe. Elles fournissent l'expertise et l'appui nécessaires aux Activités Opérationnelles du Groupe.

**Nous présenterons en annexe n° 01 l'organigramme de la SONATRACH,**

### **3- Présentation de la Division Production :**

#### **3.1 Organisation de la Division Production :**

La Division Production est l'une des structures opérationnelles de l'Activité Amont de SONATRACH. Elle est composée d'un siège regroupant des directions centrales à Alger et de neuf régions réparties à travers le sud du pays.

##### **3.1.1 Les Directions Centrales (Siège de la Division Production) :**

Les directions centrales du siège de la division Production sont au nombre de huit comme suit :

- Direction Finances et Comptabilité ;
- Direction Gestion du Personnel ;
- Direction Opérations ;
- Direction Approvisionnements et Transport ;
- Direction Moyens Généraux ;
- Direction Informatique ;
- Département HSE ;
- Département Audit.

##### **3.1.2 Les Directions Régionales :**

Le siège de la Division Production coordonne ses actions avec Dix (10)<sup>1</sup> directions régionales :

**Tableau 1: Les directions régionales de la Division Production**

Hassi R'mel (HRM)	Haoud Bekraoui (HBK)	Tin Fouye Tabenkourt (TFT)
Gassi Touil (GTL)	Rhoude Nouss (RNS)	In Amenas (INA)
Ohanet (OHT)	Stah (STH)	REB
Hassi Messaoud (HMD)		

Source : Documents interne à Sonatrach

---

<sup>1</sup> La dixième direction régionale « REB » a été ajoutée à l'organigramme dans son dernier amendement de 2012.

### **3.2 Les missions de la Division Production**

La Division Production a pour missions principales :

- Le développement et l'exploitation des gisements d'hydrocarbures situés dans leur quasi-totalité dans le Sud-est Algérien ;
- La production des hydrocarbures liquides et gazeux (pétrole brut, condensât, GPL et gaz) ;
- L'exploitation et la maintenance des installations et équipements de production d'hydrocarbures et le maintien des gisements ;
- La gestion et l'exploitation des raffineries de Hassi Messaoud et In Amenas.

**Nous présenterons, en Annexe 2, l'organigramme de la Division Production**

## **Section n° 03 : la GRH et la formation au sein de Sonatrach**

### **1- La Gestion des Ressources Humaines :**

L'entreprise est une organisation qui se compose d'un ensemble de fonction et chacune d'elle a ses propres missions et ses propres rôles. Ainsi, à titre d'exemple, le rôle de la fonction de production est de fabriquer, celui de la fonction commerciale est de vendre, celui de la fonction d'achat est de s'approvisionnement en matière premières et en composants, celui de la finance est de mobilier les fonds nécessaires à son développement et celui de la fonction ressources humaines enfin est de mettre à la disposition de celle-ci les moyens humains dont elle a besoin pour fonctionner et atteindre ses objectifs.

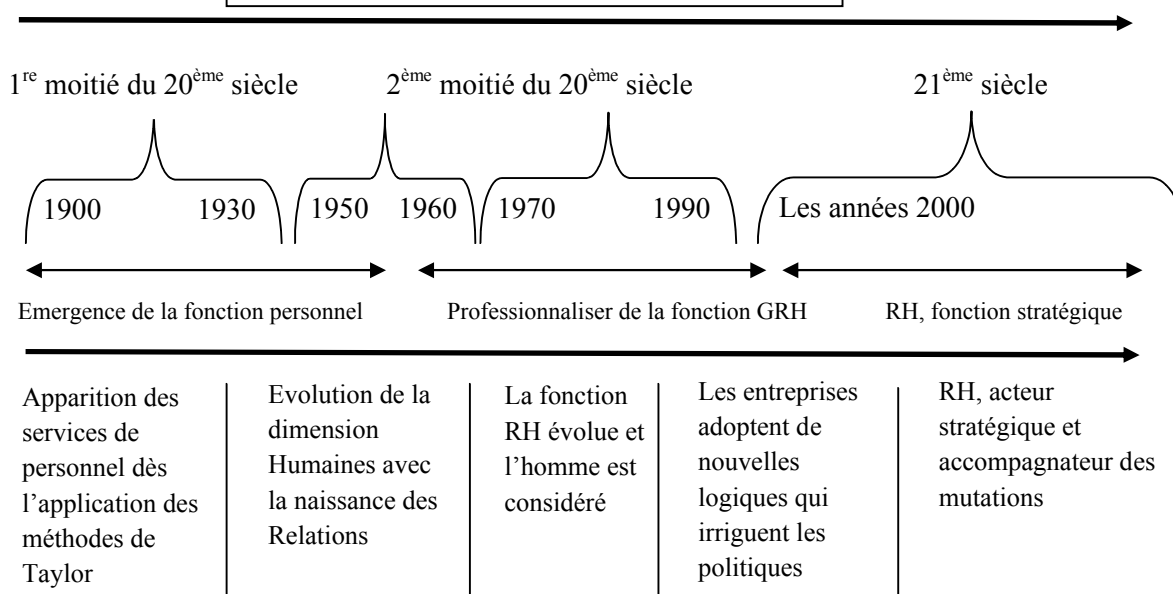
De sa naissance, vers la fin du dix-neuvième siècle, à nous jours, la fonction ressources humaines a connue une évolution très remarquable. Elle concerne aussi bien son contenu que la terminologie utilisée pour désigner son responsable, ainsi que sa place au sein de l'entreprise et les qualifications requises pour la remplir.

Au début de l'ère industrielle, les gestionnaires se sont exclusivement penché sur la fonction technique pour maximiser les capacités de production, puis sur la fonction financière pour mobiliser les fonds nécessaires au développement de l'entreprise, puis sur la fonction marketing afin d'accroitre ses propres ventes. Depuis une époque un peu récente, la fonction ressources humaines occupe une place importante dans l'entreprise et les problèmes humains viennent au centre des préoccupations de tous les manages.

#### **1.1 Evolution Historique de la GRH :**

Le schéma suivant résume l'évolution de la fonction Gestion des Ressources Humaines :

**Figure 1 : Evolution de la Fonction Ressources humaines**



Source : CADIN Loïc, GUERIN François et PIGEYER Frédérique, GRH pratiques et éléments de théorie, Paris, Edition DUNOD 1997, page 44

## 1.2 Définition de la GRH :

### A- La définition de la fonction de ressources humaines :

La fonction ressources humaines selon Marcel COTE <sup>1</sup> « est cette partie de l'administration générale qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, et de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation ».

Selon Bernard GALAMBAUD<sup>2</sup>, «certaines auteurs définissent cette formation comme l'ensemble des actes de conception et d'animation du système social de l'entreprise. D'autres la définissent comme l'organe regroupant tous les spécialistes, dans l'entreprise, qui ont profession d'intervenir sur le système social : gestionnaires du personnel, formateur, responsable de l'information interne, ergonomes, etc. ».

<sup>1</sup> Marcel COTE « La gestion des ressources humaines », Ed, Vuibert, Paris, 1975, P. 4

<sup>2</sup> B.GALAMBAUD : des hommes à gérer, entreprise Moderne d'édition, Paris, P. 30

La gestion des ressources humaines « est une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régularisation de travail de l'organisation »

La fonction ressources est un corps de connaissances théoriques et opérationnelles, la fonction ressources humaines est l'entité organisationnelle qui assure l'ensemble des activités dont le rôle est de maintenir à la disposition de la firme les moyens humains nécessaires, quantitativement et qualitativement, à son fonctionnement et qui met en évidence en pratique l'ensemble de ces connaissances.

### **B- Les activités de la gestion des ressources humaines**

#### 1 -L'acquisition du personnel :

- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Le recrutement.

#### 2 -La stimulation des ressources humaines :

- La rémunération.
- L'évaluation de la performance.
- Les conditions de vie au travail.

#### 3 -Le développement des ressources humaines :

- La formation.
- Le système d'information et la communication.
- La gestion des carrières.

### 1.3 La fonction Gestion des Ressources Humaines à Sonatrach :

#### 1.3.1 Politique RH de Sonatrach :

En raison d'un environnement économique concurrentiel, Sonatrach a récemment procédé à une actualisation de sa politique Ressources Humaines. Elle s'articule autour de la mise en place d'objectifs et d'indicateurs de performance adaptés, et la mise en œuvre de projets de développement afin de garantir une allocation optimale des compétences.

Cette politique récompense à travers son nouveau système de rémunération les contributions de ses salariés à son développement en assurant ainsi une rémunération équitable reflétant la reconnaissance de la performance individuelle et collective.

Enfin, la politique des ressources humaines encourage la prise d'initiative et la dynamisation des pratiques professionnelles et relie étroitement le système de Management de la Performance et le système de Rémunération.

Sonatrach, privilégie le recrutement de jeunes talents diplômés en veillant à développer des relations étroites avec les écoles et les universités, à souligner et à communiquer les opportunités de développement qu'elle offre à ses futures recrues.<sup>1</sup>

*« La politique Ressources Humaines de Sonatrach exprime une ambition : celle de mieux développer et gérer son capital humain. Elle se cristallise dans des finalités à atteindre et repose sur un certain nombre de principes associés dont la mise en œuvre est planifiée à travers une carte d'évolution déclinée en plans d'action. La clé du changement est constituée de sept domaines prioritaires : Gestion Prévisionnelle, Recrutement, Développement des Compétences et formation, Parcours Professionnels et Carrière, Rémunération, Management de la Performance et, Communication Interne Managériale »<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> [www.sonatrach.com](http://www.sonatrach.com)

<sup>2</sup> CHAMEKH Mourad, chef de projet à Sonatrach, exposé sur la Politique Ressources Humaines de Sonatrach, Mars 2006.

**Tableau 2 : Evolution des effectifs, à Sonatrach :**

Années	2006	2007	2008	2009	2010
Permanents	38 012	39 733	41 204	47 566	47 963
Temporaires	2 240	1 944	1 581	1 410	1 208
Sureté	10 091	10 629	10 746	11 002	10 596
Total	50 343	52 306	53 531	59 978	59 767

Source : site internet de Sonatrach

**Tableau 3 : Evolution des effectifs permanents par CSP,   Sonatrach**

Années CSP	2006	2007	2008	2009	2010
Cadres	14 2016	15 670	16 064	18 239	18 489
Maitrises	17 570	18 053	18 806	21 410	21 495
Exécution	6 266	6 010	6 334	7 917	7 979
Total	28 012	39 733	41 204	47 566	47 963

Source : site internet de Sonatrach

**Tableau 4 : Evolution des effectifs féminin à Sonatrach :**

	2006	2007	2008	2009	2010
taux	12%	13%	13,5 %	14%	14,6 %

Source : site internet de Sonatrach

A travers ces tableaux, nous constatons une évolution remarquable des effectifs de SH notamment les trois dernières années, y compris les effectifs féminins. Cela explique la volonté de SH de réaliser un développement en enrichissant et renforçant ses effectifs.

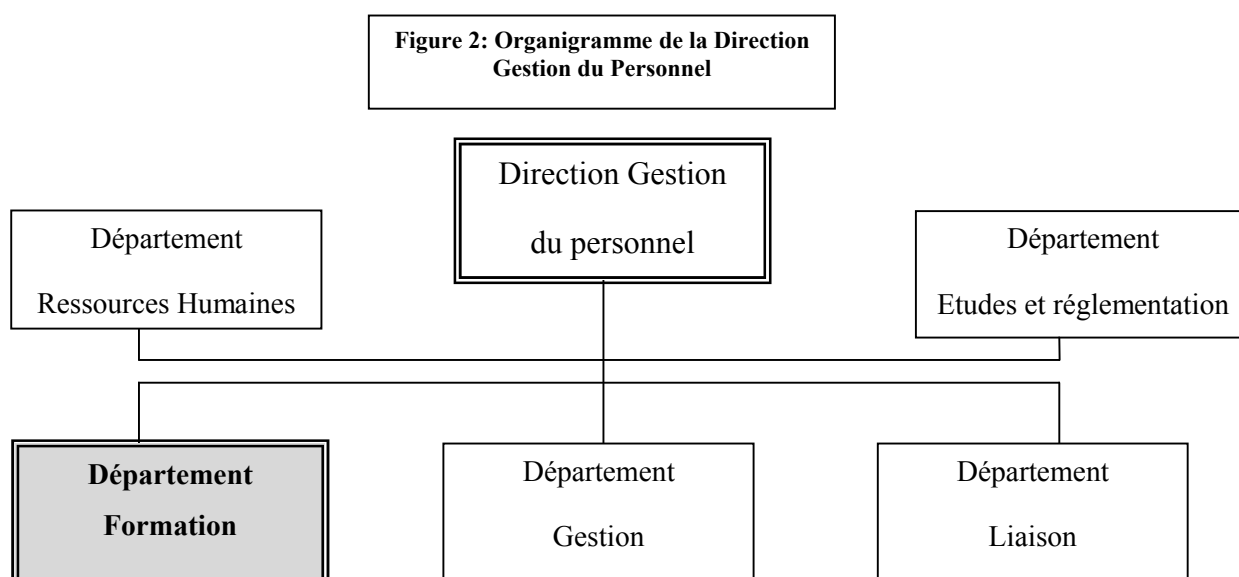
### **1.3.2 La GRH à la Division Production :**

Nous présentons dans cette partie les activités de la gestion des ressources humain au niveau de la DP, et cela à travers les missions de la Direction Gestion du personnel ainsi que ses cinq départements.

✚ Direction Gestion du Personnel: Elle a pour mission :

- Mise en œuvre des politiques, règles et procédures arrêtées par l'Entreprise en matière de gestion des ressources humaines ;
- Elaboration des plans annuels et pluriannuels de la Division en matière d'emploi, de formation et salaires et leur transmission à la DRH/Amont, ainsi que les tableaux de Bord Ressources Humaines ;
- Réalisation et suivi des actions de formation de courte durée, dans le cadre des plans et budgets approuvés ;
- Elaboration des bilans annuels d'exécution des plans ;
- Gestion et suivi (positionnement, mouvement du personnel) des organigrammes des effectifs de la division ;
- Gestion administrative, paie et sociale du personnel (hormis les Chefs de Service et plus) du siège de la division ;
- Application de la législation en vigueur en matière de médecine de travail et de prévention des risques professionnels ;
- Prévention et règlement, au niveau de la division, des conflits socioprofessionnels ;
- Coordination, suivi et consolidation des agrégats de gestion ressources humaines des structures régionales ;

La direction Gestion du personnel est partagée en cinq départements, comme suit<sup>1</sup> :



Source : Document interne à Sonatrach/DP

<sup>1</sup> Selon le dernier amendement de l'organigramme de la DP en 2012.

- Département Ressources Humaines : il s'occupe de la planification, la gestion des carrières, identification des besoins, sélection et proposition pour la GHR/Amont.
- Département Etudes et Réglementation : chargé du contrôle de gestion, audit, conseil, réglementation, relations travail.
- Département Liaison : ça mission principal est la gestion des transports aériens et les déplacements des agents de l'entreprise, des factures et relations avec l'Air Algérie.
- Département Gestion : Gestion personnel, paie, social, sport et loisir.
- Département Formation : l'ingénierie de la formation. Comme c'est notre objet d'études, nous allons la voir en détail dans la partie suivante.

✚ Les effectifs de la Division production et de la DGP, par CSP :

**Tableau 5 : Effectif de la division production (2012)**

	Effectifs	Taux
Cadres	3630	30%
Maitrise	6513	54%
Exécution	1928	16%
Total	12071	100%

Source : site internet de Sonatrach

**Tableau 6: Effectif de la Direction Gestion du Personnel (DP) (2012)**

	Effectifs	Taux
Cadres	80	57%
Maitrise	54	39%
Exécution	6	4%
Total	140	100%

Source : site internet de Sonatrach

Nous remarquons que plus de la moitié des effectifs de la DP sont le la CSP : Maitrise, car la majorité sont les agents qui travaillent sur les sites de SH (Techniciens). Concernant la DGP (au siège de la DP) les cadres font la majorité (57%) car il s'agit d'un travail administratif et de conception qui demande généralement un niveau universitaire.

## **2- La formation :**

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

### **2.1 Définition et L'évolution de la formation<sup>1</sup> :**

#### **2.1.1 Evolution historique :**

Autre fois, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas. C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devint une réalité.

Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation (Training Within Industry) aux pays européens. Toute fois et jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis avant son entrée définitive sur le marché du travail.

Dès les débuts des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation dans l'organisation. Cette dernière a rendu vite dépassé la compétence des salariés.

Dès la décennie 1960, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles ainsi que par les industries.

Dans les années 1970, la structure générale des compétences s'est transformée. Les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

---

<sup>1</sup> Sekiou, Blondin, Peretti et autres, « Gestion des ressources humaines », Editions Debock Université, 2eme édition, Bruxelles, 2001, p. 325.

Dès les débuts de la décennie 1980, la formation a connu un accroissement considérable en milieu organisationnel, car les changements sur le marché du travail se suivent et la technologie n'a pas fini d'étonner la planète.

Au temps présent. Tous les agents économiques voient dans la formation un espoir, l'espoir pour chaque salarié d'augmenter ses compétences et s'adapter à l'évolution technologique.

### **2.1.2 Définition :**

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

Pour cela, il est primordial de donner la définition de la formation. Entre plusieurs trouvées, nous avons choisi les deux suivantes car elles englobent l'ensemble des aspects relative à la formation :

#### Définition 01 :

« La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné. »<sup>1</sup>

#### Définition 02 :

« La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures. »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> [www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/guide\\_RH\\_complet.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/guide_RH_complet.pdf).

<sup>2</sup> Sekiou, Blondin, Peretti et autres, Op.cit, p 336.

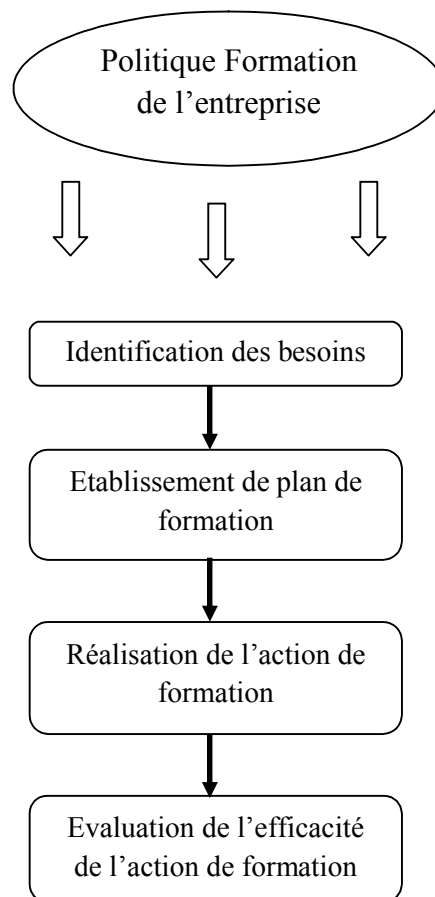
### 2.1.3 Types de formation :

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

Formation de longue durée : Formation interne qualifiante - Formation externe diplômante.

### 2.1.4 Processus de formation<sup>1</sup> :

**Figure 3 : processus de la formation**



Source : élaboré par nous même

---

<sup>1</sup> D'après les cours de la GRH de Mme Kadri, op.cit

## **2.2 La Formation à Sonatrach/Division Production :**

La formation doit être considérée comme un moyen destiné à atteindre un objectif, et non une fin en soi. Elle constitue un investissement qui doit porter des fruits en améliorant la qualification des agents en les rendant plus performants à leur poste de travail et en les préparant à l'occupation de nouveaux postes afin que l'entreprise puisse disposer des hommes qu'il faut au moment où il faut.

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

### **2.2.1 La politique de formation de la SONATRACH<sup>1</sup> :**

Pour atteindre ses objectifs, assurer d'une façon concrète, continue et efficiente ses missions, la SONATRACH doit s'appuyer sur un personnel qualifié et performant.

La politique de formation à la SONATRACH a pour finalité le développement des ressources humaines afin que l'entreprise dispose d'un personnel répondant aux normes de qualification imposées par son activité et son développement.

L'amélioration constante du niveau de qualification constitue donc l'axe central de la politique de formation de cette entreprise.

Un effort important de perfectionnement et de spécialisation a été réalisé en 2010. Dans un souci d'optimisation, les actions de formation ont été réalisées principalement au sein des instituts de formation de la Société et des organismes nationaux. Ainsi, durant l'exercice 2010, 2 053 actions de formation ont été réalisées et ont concerné un effectif de 17 445 agents soit 78% des prévisions 2010, équivalents à 511 355 Hommes/ jours.

---

<sup>1</sup> [www.sonatrach.com](http://www.sonatrach.com)

Le coût de la formation pour l'exercice 2010 s'est établi à 6,26 Milliards DA, en augmentation de 3% par rapport à l'exercice 2009. Ce coût de formation représente 8,2% de la masse salariale 2010

### Les objectifs en matière de formation :

- développer les compétences managériales ;
- préparer la relève pour les postes clés ;
- former des spécialistes dans les métiers de base (Forage, Réservoir Engineering...) ;
- impulser la culture HSE et développer les compétences dans la sécurité industrielle
- professionnaliser les cadres dans les métiers ressources humaines, finances, juridique, audit...
- développer la spécialisation et l'expertise dans les domaines des finances, de l'économie pétrolière, de la fiscalité pétrolière et du management des projets ;
- généraliser le dispositif d'induction pour tous les cadres nouvellement recrutés.

La formation et le perfectionnement des personnels constituent une composante essentielle de la stratégie de Sonatrach. A cet égard, le travail de mise à niveau et de spécialisation du personnel est accompli par les deux outils de formation de Sonatrach: l'IAP, le CPE.

### **Centre de perfectionnement de l'Entreprise (CPE) :**

Le CPE, situé à Arzew, intervient dans les domaines suivants : technologies et techniques de gestion, management, langues, formation de formateurs, finances et juridique, informatique et systèmes d'information et HSE.

### **Algerian Petroleum Institute (IAP) :**

L'IAP, situé à Boumerdes, assure des formations opérationnelles de niveau international dans les domaines de l'énergie et des mines, et plus particulièrement : amont hydrocarbures, transport hydrocarbures, Aval hydrocarbures, économie pétrolière, management, HSE, génie de l'environnement, finances, ressources humaines, communication d'entreprise.

L'IAP dispose de 3 établissements situés à :

- Boumerdes, pour les formations destinées aux ingénieurs spécialisés et Master of Science dans les domaines scientifiques et techniques de la chaîne pétrolière et gazière, l'électricité et les mines.
- Skikda et Oran, pour les formations destinées aux techniciens supérieurs spécialisés et aux ingénieurs d'application dans les techniques pétrolières.
- Institut de formation NAFTOGAZ :  
Le Centre de Développement et d'Application des Techniques Pétrolières et Gazières « NAFTOGAZ » situé à Hassi-Messaoud. Ses missions et activités principales sont:
  - Formation de Techniciens Supérieurs et Agents de Maîtrise opérationnels;
  - Recyclage et perfectionnement des cadres de l'entreprise ;
  - Assistance et Conseil & Recherche appliquée.

### **2.2.2 Les types de formation existants à SH:**

- Formation avant le recrutement.
- Formation induction ou mise en situation professionnelle.
- Formation perfectionnement.
- Alphabétisation et apprentissage de langues.
- Recyclage professionnel de plusieurs semaines.
- Formation fournisseur.
- Formation de formateur.

### **2.2.3 Missions du Département Formation Division Production<sup>1</sup> :**

#### **A. Développement :**

- La mise en œuvre de la politique formation et la diffusion des textes réglementaires au niveau des structures de la Division Production,
- La conception des outils et procédures de gestion en matière de formation,
- L'élaboration et le lancement des appels d'offres d'Achat de Formation,
- L'élaboration des conventions avec les différents organismes et le maintien de relations d'échanges avec ces derniers,
- L'élaboration et la diffusion des méthodes et procédures budgétaires et de calcul des coûts de formation,
- L'évaluation des actions de formation du point de vue pédagogique et financier,
- L'analyse et la mise en adéquation des programmes par rapport aux objectifs de formation arrêtés,
- Le Conseil et l'assistance aux centres régionaux de formation de la Division Production en matière d'objectifs de formation en adéquation avec les perspectives de développement de la Division Production.

#### **B. Planification :**

- L'analyse et la consolidation des plans de formation des Directions Régionales,
- La planification, la coordination, l'analyse et le contrôle des besoins en matière de formation de la Division Production et l'élaboration des rapports de synthèse y afférents,
- L'élaboration du tableau de bord de la formation,
- l'analyse des écarts par rapport aux plans arrêtés et la formulation de recommandations utiles,
- L'élaboration et la tenue à jour des statistiques en matière de formation.

#### **C. Réalisations :**

- Le suivi et le contrôle des réalisations des plans annuels et pluriannuels de la formation conformément aux procédures et règles en vigueur en la matière,
- Le pilotage des actions de formation communes aux différentes Directions Régionales,

---

<sup>1</sup> Documents internes à Sonatrach/DP.

- L'élaboration et la gestion des contrats de formation,
- La préparation de tout dossier de cas litigieux et sa transmission au contentieux pour traitement.
- L'organisation de journées d'études et/ou ateliers d'application ayant un intérêt pour les activités de la Division Production,
- La constitution et l'actualisation d'une banque de données relatives aux moyens de formation tant nationaux qu'étrangers susceptibles de répondre aux besoins de la Division Production.

**D. Gestion et Suivi :**

- La coordination et le suivi des actions de formation du personnel siège de la Division Production,
- Le suivi administratif et financier des formations dispensées en Algérie et à l'étranger,
- L'orientation et le suivi pédagogique des stagiaires et apprentis provenant des centres et Instituts de formation et le maintien de relations d'échange avec ces derniers,
- La gestion administrative des stagiaires et apprentis,
- Le contrôle et l'ordonnancement des factures relatives à la formation.

**Tableau 7 : Les principaux domaines de formation à la DP :**

Réservoir Ingéniering	Exploitation/ Production	Etudes/ Economie
Management de projets	Maintenance Industrielle	Sécurité Industrielle
Environnement	Contrôle qualité	NTIC
Bureautique	Management	Ressources Humaines
Finances	Fiscalité/ Assurance	Juridique
Audit	Organisation/ Planification	Langues
Œuvres Sociales	Gestion Personnel	Communication
Induction		

Source : Document interne à SH

A travers cette présentation, nous avons remarqué l'immensité de l'entreprise Sonatrach, sur le plan organisationnel et surtout sur le plan des personnels. La fonction RH doit avoir un poids très important dans le fonctionnement de l'entreprise.

Au niveau de la DP, On remarque à travers les missions des départements de la direction du personnel, qu'il ne s'agit pas d'une GRH à vrais sens du mot, mais plutôt d'une gestion administrative du personnel. On comprend donc le pourquoi de la dénomination de la Direction du personnel de la DP, et on confirme ainsi que la GRH à la SONATRACH est fortement centralisée. Cela peut être expliqué par la volonté de veiller sur l'unité des procédures et les démarches en matière de la ressource humaine, car il s'agit d'une grande entreprise nationale et d'une sensibilité importante.

Mais d'autre part, cette centralisation peut être la cause d'une lourdeur dans la gestion d'un domaine qui est de plus en plus dynamique, ce qui engendre une faible exploitation des la ressource humaine.

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

L'évaluation de la formation est prévue dans les missions du Département Formation, dans l'activité développement. Nous allons découvrir, dans le chapitre suivant, quelles sont les méthodes d'évaluation de la formation à la SH/DP, et comment cette est-elle mise en place.

**CHAPITRE II**  
**LES METHODES D'EVALUATION DE**  
**LA FORMATION A SONATRACH/DP**

L'entreprise Sonatrach a mis en place des moyens importants pour la gestion des Ressources humaines, et pour la formation de son personnel. La politique ambitieuse de la formation est traduite en certains nombres d'objectifs, mais l'atteinte de ces derniers doit être vérifiée par une évaluation de la formation qu'elle est plus qu'une nécessité pour mesurer les résultats de notre investissement.

L'évaluation de la formation, dans sa pratique formelle, peut se définir comme étant toutes les pratiques structurées et explicites visant à établir un jugement sur la valeur d'un processus ou produit de la formation<sup>1</sup>

*« L'évaluation consiste en un processus et en une procédure visant à recueillir des informations de la manière la plus objective possible afin de prendre des décisions et de mettre en œuvre des mesures qui contribueront à l'efficacité d'une formation compte tenu de ses objectifs et des compétences à installer » Strauven.C<sup>2</sup>*

Cette évaluation est fortement liée aux besoins et attentes de l'entreprise de la formation, donc il est nécessaire de poser la question : Pourquoi l'évaluation de la formation ? La réponse à cette question nous permettra de confirmer son importance d'une part, et de savoir comment va-t-on la mener d'autre part en posant la deuxième question : Quoi évaluer ? (section n°01)

À la Division Production de l'entreprise Sonatrach, des programmes importants de formation sont réalisés chaque année, et nous prenons le bilan de l'année 2011 comme exemple pour avoir une idée sur ces programmes. Mais existe-t-il un système d'évaluation de ces actions de formation à la DP ? Et est-ce que cette évaluation est faite régulièrement ? (Section n°02).

À toute action des lacunes et insuffisances, nous essayerons d'apporter des propositions pour améliorer la qualité de cette évaluation à la SH/DP. (Section n°03).

---

<sup>1</sup> Alain Dunberry et Céline Péchard, l'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives, CIRDEP, Québec, Février 2007. P4.

<sup>2</sup> STRAUVEN.C, Développer un curriculum d'enseignement ou de formation, De Boeck, Bruxelles, 2006.

## **Section n° 01 : Pourquoi l'évaluation de la formation ?**

C'est la principale question qu'on doit se poser, et c'est suite à la réponse qu'on pourra définir les méthodes et moyens d'évaluation. Il s'agit de déterminer des objectifs de l'évaluation sur deux (02) sens : le premier est général et le deuxième est plus précis et plutôt pratique :

1. Les intérêts qu'on peut avoir à travers l'évaluation des actions de formation.
2. Les informations qu'on veut obtenir suite à l'évaluation de la formation

On va aborder dans cette section le premier volet qui peut être commun pour toutes les entreprises, tandis que le deuxième est particulier et varie d'une entreprise à une autre, et on trouvera une réponse à ce deuxième volet dans la section n°02 en ce que concerne l'entreprise Sonatrach. Mais avant de quitter cette section, nous allons présenter, d'une manière synthétique, les principales méthodes d'évaluation de la formation qui ont été proposées par les grands auteurs en la matière. Cette présentation nous permettra de vérifier sur terrain quel méthode(s) est/sont adopté(es) par la Sonatrach pour évaluer ses actions de formation.

### **1- Pourquoi évaluer ?<sup>1</sup>**

S'appuyant essentiellement sur leur expérience, plusieurs auteurs font valoir différentes raisons d'évaluer. Il en est ainsi de deux auteurs majeurs en évaluation de la formation, Kirkpatrick et Phillips.<sup>2</sup>

Kirkpatrick (1998) en propose trois :

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

---

<sup>1</sup> Alain Dunberry et Céline Péchard, op.ci P5.

<sup>2</sup> Donald Kirkpatrick, professeur à l'université de Wisconsin au USA, spécialiste en Formation, très connu par les 4 niveaux d'évaluation de la formation 1959, et par son ouvrage « Evaluation des actions de formation » 1975 - Jack J. Phillips, professeur chercheur Américain, connu par la méthode de ROI (Return On investissement) dans l'évaluation de la formation.

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

- Déterminer l'atteinte des objectifs de formation;
- Identifier les forces et faiblesses du processus de développement des ressources humaines;
- Comparer les coûts et bénéfices d'un programme;
- Décider qui devrait participer dans les prochains programmes;
- Tester la clarté et la validité de certains tests, études de cas ou exercices;
- Identifier quels participants ont le mieux réussi le programme;
- Rappeler aux participants certains contenus du programme jugés importants;
- Recueillir des données en vue de la mise en marché de futurs programmes;
- Déterminer si le programme offrait une solution adéquate au besoin identifié;
- Constituer une base de données en appui à la prise de décision par les gestionnaires

Kraiger (2002) propose pour sa part une synthèse. S'appuyant sur quelques auteurs (Kirkpatrick, 1994; Sackett & Mullin, 1993; Twitchell, Holton, & Trott, 2000), il identifie trois raisons majeures : la prise de décision, la rétroaction et le marketing.

01) La première est de fournir des informations permettant une prise de décision éclairée sur la formation : par exemple, le niveau de rétention des apprentissages est-il suffisant compte tenu des ressources allouées? Le format du cours correspond-t-il adéquatement au contenu et celui-ci est-il pertinent? Les formateurs sont-ils capables de bien livrer le contenu? Les participants reçoivent-ils suffisamment de formation pour effectuer les tâches qui sont attendues d'eux ?

02) La deuxième raison principale est la rétroaction. Cette rétroaction peut être donnée tant aux formateurs qu'aux concepteurs ou aux participants à la formation. Elle permet essentiellement des ajustements des activités de formation ou, dans le cas de l'apprenant, de sa démarche d'apprentissage.

03) Enfin, la troisième raison concerne le marketing de la formation. Ce marketing peut se faire à l'interne de l'organisation ou auprès de participants potentiels. Sans surprise, l'évaluation de l'impact de la formation sur l'entreprise semble la plus convaincante pour démontrer la valeur de la formation auprès de la haute direction. De plus, la démonstration de ces résultats aurait un effet motivateur sur les futurs participants.

## **2- Quoi évaluer ?**

Quand on se propose d'évaluer la formation, et après avoir répondu à la première question « pourquoi évaluer ? », il est nécessaire de préciser ce que l'on va évaluer exactement, autrement dit de déterminer son objet, en se posant la question **Quoi évaluer ?**

La réponse à cette question est fortement liée au deuxième volet cité ci-dessus, à savoir : les informations qu'on veut obtenir suite à l'évaluation de la formation, et cela dépend des besoins et objectifs de chaque entreprise ou responsable de l'évaluation.

L'évaluation de la formation peut porter sur :

- La pertinence du choix d'une action de formation au regard des besoins de l'entreprise ;
- La conformité de l'action mise en place au regard de ce qui a été acheté (l'efficience);
- Les moyens mis en place ;
- Les acquis des formés à l'issue de la formation ;
- La satisfaction des formés ;
- Les résultats en termes d'efficacité : les compétences effectivement mobilisées dans l'entreprise ;
- Les effets indirects de la formation dans l'entreprise ;
- Le cout.
- Le retour sur investissement.

Il existe donc plusieurs objets et niveaux d'évaluation qui ont été proposés par les différents auteurs ayant intéressé à l'évaluation de la formation. Nous allons présenter donc les principales méthodes d'évaluation de la formation.

## **3- Les Principales méthodes d'évaluation de la formation<sup>1</sup> :**

Encore aujourd'hui, le modèle de Kirkpatrick (1959) occupe une place prépondérante dans la littérature sur l'évaluation de la formation en entreprise. Bien qu'il ait fait l'objet de multiples interventions, il continue à être le cadre de référence le plus populaire en matière d'évaluation. Ceci est certainement attribuable à sa pertinence et à sa simplicité, bien que des aspects importants de ce modèle soient périodiquement remis en cause. Plusieurs études pointent du doigt ses lacunes en termes de détermination d'un ratio cout/bénéfice pi encre en termes de diagnostic lorsque l'activité de formation ne produit pas les résultats désirés.

---

<sup>1</sup> Alain Dunberry et Céline Péchard, op.cit ; p 08

Ainsi il existe de nombreux modèles qui s'intéressent à l'évaluation de la formation en précisant les trois premiers niveaux (1- réaction, 2-apprentissage et 3-comportement), mais très peu de modèles poursuivent leurs analyses quant à l'impact de la formation sur l'organisation (niveaux 4 de Kirkpatrick : les résultats) et, si les modèles le font, très peu documentent l'utilisation d'indicateurs chiffrés tels que la productivité, la rentabilité ou le salaire et très peu fournissent des outils pour mesurer les résultats de la formation.

### A) Modèle de Kirkpatrick :

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 Développement». Ces quatre articles définissaient les quatre niveaux de l'évaluation qui devaient par la suite avoir une influence marquante sur les pratiques des entreprises.

Ces quatre niveaux sont les suivants :

- 1- Niveau 01 : **Réaction**, l'évaluation de la satisfaction des participants à la formation, elle se fait à l'aide d'un questionnaire/formulaire de satisfaction à l'issue de la formation (A chaud), et très souvent par le formateur.
- 2- Niveau 02 : **Les Apprentissages** : l'évaluation des acquis des participants à la formation en termes de connaissances, d'habilité ou d'attitudes en fonction des objectifs visés. Cette évaluation est faite par l'utilisation des testes (examens) de performance, (Généralement à Chaud), elle peut être faite par le formateur ou le service formation.
- 3- Niveau 03 : **Les comportements** : l'évaluation de transferts des acquis (niveau 02) en comportements en situation de travail. Elle se fait par plusieurs méthodes (observation, interview, questionnaire...etc.) deux à trois mois, en moins, après la formation, (A Froid) et par l'intervention des responsables hiérarchiques en coordination avec le service formation.
- 4- Niveau 04 : **Les résultats** : c'est le niveau de plus important, il s'agit de l'évaluation de l'impact de la formation sur l'entreprise. Elle se fait a travers des indicateurs tels que : la productivité, le rendement, baisse des couts...etc. Mais elle se fait très rarement, vue sa difficulté car on ne peut pas associer ces résultats à la

formation uniquement. Mais des méthodes peuvent être mise en place pour évaluer ce niveau, selon l'objectif.

Selon Kirkpatrick, il existe une **hiérarchie** en matière d'importance pour ces quatre niveaux (plus le niveau est élevé, plus il est plus important pour l'entreprise). Comme il existe un lien de **causalité** entre chaque niveau entre ces niveaux (chaque niveau influence sur le prochain). Kirkpatrick ne propose pas le choix d'un niveau pour évaluer la formation, mais plutôt une évaluation complète de la formation qui doit couvrir ces quatre niveaux.

Ce modèle de Kirkpatrick, malgré sa simplicité et sa clarté, a fait l'objet de plusieurs critiques et enrichissements par les auteurs, notamment par Phillips (en 1997) qui a ajouté un niveau très important, à savoir le Retour Sur Investissement (ROI).

Phillips a introduit en effet le caractère financier à l'évaluation de la formation, il a tenté d'établir une méthode afin de convertir les données subjectifs, objectifs, tangibles et moins tangibles en unités monétaires. Phillips et Stones (2002) suggèrent donc l'utilisation de la formules suivantes, qui exprime le retour sur investissement en termes de pourcentage :

$$\text{ROI (\%)} = (\text{Bénéfice net du programme} / \text{cout du programme}) * 100$$

### B) Autres Modèles :

1- Le modèle CIPP de STUFFLEBEAM (1971) : il propose que l'évaluation de formation porte sur les quatre éléments suivants :

- Le contexte : buts et objectifs, environnement et besoins.
- Les intrants : ressources humaines, matérielles et financières ;
- Le processus : évaluation du déroulement de la formation ;
- Les produits : les différents résultats du programme.

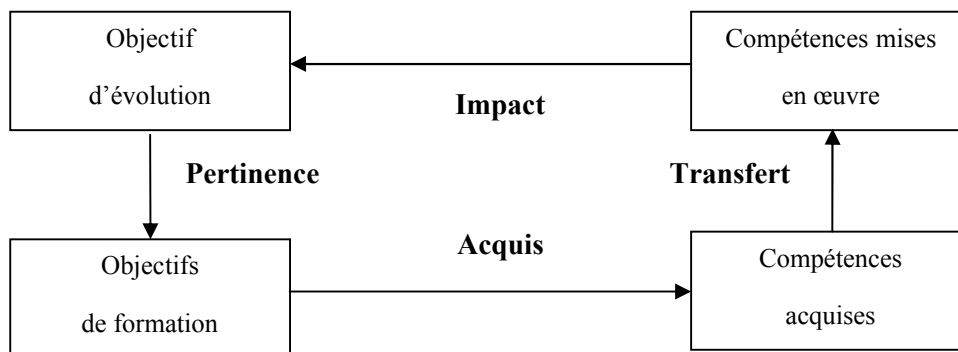
2- Le modèle de Kraiger (2002) les cibles d'évaluation : il propose une évaluation sur les résultats, en se basant sur les raisons d'évaluation de la formation, il a avancé donc 3 cibles d'évaluation :

- Contenu et design de la formation ;
- Changement chez l'apprenant ;
- Rendement pour l'organisation.

- 3- Le modèle de François-Marie GERARD (2003)<sup>1</sup> : il propose l'évaluation de l'efficacité d'une formation par l'évaluation de son impact, et cela en évaluant les trois niveaux suivants : la pertinence, les acquis et le transfert

$$\text{Impact} = \text{Pertinence} \times \text{Acquis} \times \text{Transfert}$$

**Figure 4 : modèle d'évaluation de la formation selon François-Marie GERARD**



Source : GERARD F.M, l'évaluation de l'efficacité d'une formation, Gestion 2000. Vol 20, n03.

Il existe aussi plusieurs auteurs qui ont traité l'évaluation de la formation, mais ils n'ont pas proposé des modèles complets d'évaluation comme présenté en dessus, mais ils ont apporté des enrichissements et des rajouts qui ont leur importance et qui peuvent être utilisés par les entreprises selon leurs besoins. Le modèle de Kirkpatrick reste le plus populaire et le plus utilisé vu sa clarté, simplicité et sa globalité, et c'est le modèle qu'on a privilégié comme référence en lui ajoutant un 5<sup>ème</sup> niveau, à savoir ROI de Phillips.

<sup>1</sup> GERARD F.M, l'évaluation de l'efficacité d'une formation, Gestion 2000. Vol 20, n03.

## **Section n° 02 : l'Evaluation à chaud et l'évaluation à froid**

### **de la formation à SH**

Consciente de l'importance de la formation notamment pour les grande entreprises, Sonatrach a mis en place, depuis plusieurs années, des programmes de formation très importants et très diversifiés, vue le volume de la masse salariale qu'elle détient d'une part et la diversité de profils et disciplines des ces salariés d'autre part.

Ces programmes ont enregistré un développement continu d'une année à une autre, en termes de volume et contenu. Cela suppose qu'une amélioration de la qualité de formation devait accompagner ce développement, cette amélioration ne peut être vérifiée qu'à travers un système d'évaluation de la formation au sein de l'entreprise.

Dans cette section nous allons vérifier l'existence d'un système d'évaluation de la formation à Sonatrach, et comment cette évaluation est-il mise en place, et nous allons vérifier si les quatre niveaux de Kirkpatrick (+01) sont pris en charge dans ce système d'évaluation.

Avant de passer à l'évaluation, nous proposons un aperçu sur les réalisations en matière de la formation à Sonatrach, et nous prenons comme exemple des statistiques de l'année 2011 concernant l'Activité Amont.

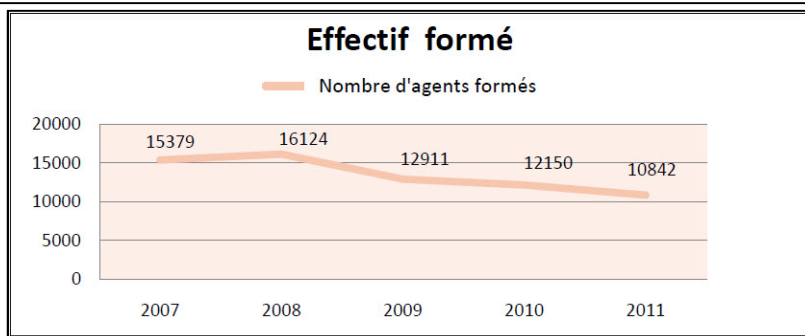
#### **1- Bilan de la formation (Activité Amont/2011)**

##### 1.1- Evolution des réalisations en matière de formation :

L'examen des données relatives à l'évolution des réalisations des actions de formation, durant les (05) cinq derniers exercices (2007-2011) fait ressortir, en terme de mises en formation, une baisse moyenne de 30% durant la période 2009-2011 due principalement à l'instauration de nouvelles procédures réglementaires. Ces dernières portent essentiellement sur :

- La Directive de Passation des Marchés « R16 » ;
- La Directive de Passation des Marchés « R17 » ;
- La Décision « E-013 (R1) » portant sur la Procédure de Passation de Contrats ou Commandes par Consultation de Fournisseurs.

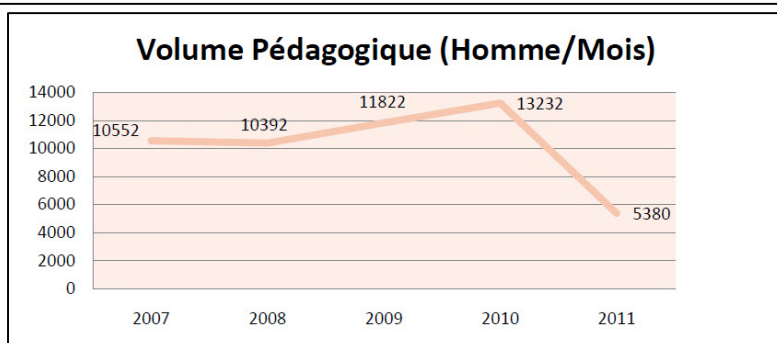
**Figure 5 : évolution de la formation à Sonatrach/Amont (2007-2011)**



Source : Bilan DRH, Activité Amont/SH, 2011

L'effort formation, exprimé en Homme/Mois, a atteint durant l'exercice 2010 un seuil maximum, ce qui est dû essentiellement au lancement des actions de formation au profit de 1 568 Ingénieurs et Techniciens Supérieurs, dans le but d'améliorer la qualité du rendement et de renforcer les mesure de sécurité (HSE) dans les sites de SH.

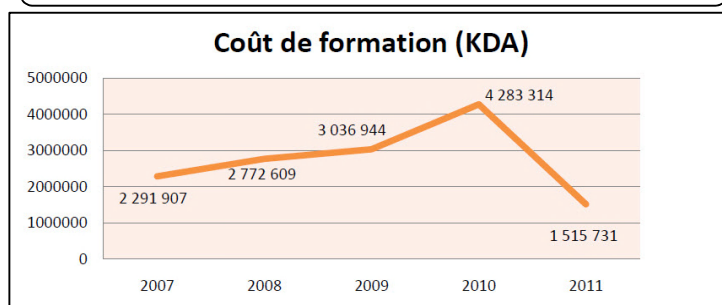
**Figure 6 : évolution de volume pédagogique (Homme/Mois) (2007-2011)**



Source : Bilan DRH, Activité Amont/SH, 2011

Cependant, la croissance enregistrée en matière de dépenses, durant la période 2007-2010, s'explique d'une part par les coûts des actions de formation-recrutement et les coûts des actions de formation de perfectionnement inscrites dans le cadre des contrats d'association, dont le paiement se fait en devise.<sup>1</sup>

**Figure 7: évolution de cout de la formation (2007-2011)**



<sup>1</sup> KDA = Kilo Dinar Algériens (1KDA = 1000 DA).

Les réalisations en matière de formation ont obéi à certaines orientations, déclinées de la Direction Générale, lors de l'élaboration du Plan de formation 2011. Ces orientations consistent à :

- Prioriser les formations pour le développement des compétences du personnel exerçant dans les métiers à forte valeur ajoutée ;
- Identifier les actions de « Formation-Recrutement » liées principalement aux fonctions Cœur métier, sur la base des prévisions de recrutement de la période (PMT), en tenant compte des besoins générés par :
  - Les projets de développement ;
  - L'évolution des métiers ;
  - Les changements organisationnels.
- Privilégier les institutions de formation du Groupe Sonatrach ;
- Dispenser la formation à l'étranger, exclusivement, aux domaines pointus non dispensés en Algérie.

Les réalisations des actions de formation au titre de l'exercice 2011 s'élèvent globalement à 5 380 Hommes/Mois soit un taux de réalisation de 56% par rapport aux prévisions de l'exercice 2011, et ce, au profit de 10 842 participants (personnel organique & pré-salarié), soit un taux de réalisation de 77% en termes de participation, par rapport aux prévisions de l'exercice 2011.

Le coût global de la formation est de 1 515 731 KDA, ce qui représente un taux de 3% par rapport à la masse salariale réalisée en 2011.

La loi réglementation algérienne exige aux entreprises un taux minimal de la formation soit 01% de la masse salarial<sup>1</sup> on remarque que SH dépasse largement ce taux exigé par la loi.

### 1.2- Types de formation :

Les actions de formation sont classées selon deux critères :

- La durée de la formation : courte ou longue durée ;
- Le lieu de la formation (organisme) : en Algérie, en Intra-entreprise ou à l'étranger.

---

<sup>1</sup> Loi n° 97-02 du 31/12/1997 portant loi de finances 1998, modifié et complété (la dernière modification revient à la loi de finances 2007)

- Les formations de courte durée :

**Tableau 8 : les formations de courte durée, année 2011**

Les formations de courte durée (90%)			
Cadre	Maitrise	Exécution	Total
5 441	4 045	640	10 126
Intra-entreprise (IAP – CEP)		O.F Algériens	Etranger
77%		20%	3%

Source : Bilan DRH, Activité Amont/SH, 2011

- Les formations de longue durée :

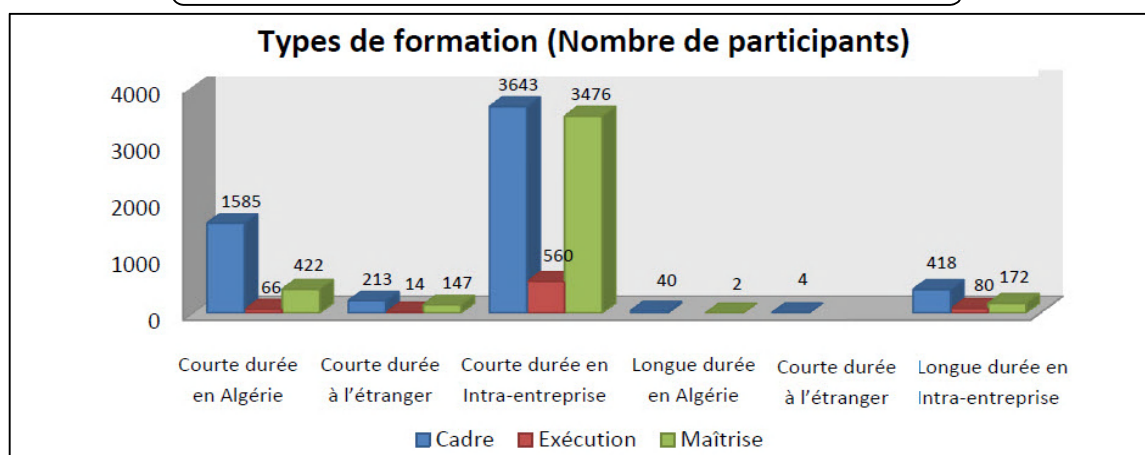
**Tableau 9 : les formations de longue durée, année 2011**

Les formations de longue durée (10%)			
Cadre	Maitrise	Exécution	Total
462	80	274	816
Intra-entreprise (IAP – CEP)		O.F Algériens	Etranger
670		42	4

Source : Bilan DRH, Activité Amont/SH, 2011

Le graphe ci-dessous synthétise la classification des actions de formation réalisées durant l'exercice 2011, selon la durée et le lieu de formation.

**Figure 8 : Synthèse des actions de formation réalisées en 2011**



Source : Bilan DRH, Activité Amont/SH, 2011

Le tableau ci-dessous synthétise la classification de l'effectif formé, le volume pédagogique et le coût de formation selon l'organisme de formation

**Tableau 10 : Répartition de l'effectif formé, du volume pédagogique et du coût de formation par organismes de formation**

Organismes de formation	Effectif formé (Nombre de participants)	Volume pédagogique (Homme/Mois)	Coût de formation (KDA)
Organismes Intra-entreprise	8 349	4 573	1 055 883
Organismes en Algérie	2 115	665	395 943
Organismes à l'Etranger	378	142	63 905
<b>Total</b>	<b>10 842</b>	<b>5 380</b>	<b>1 515 731</b>

Source : Bilan DRH, Activité Amont/SH, 2011

1.3- Contribution à la Formation des Jeunes :

Dans le cadre de la Loi sur l'Apprentissage, et en collaboration avec les organismes chargés de la Formation Professionnelle, l'Activité Amont continue à contribuer à l'effort national en matière de qualification des jeunes et ce, à travers, la prise en charge de la formation d'apprentis, de stages pratiques et de mise en situation professionnelle.

**Tableau 11 Tableau de répartition de l'effectif formé, du volume pédagogique et du coût de formation par types de stage**

Types de stage	Effectif	Durée (Homme/Mois)	Coût total (KDA)
Apprentissage	193	1 229	252 949
Stages de mise en situation	444	10 295	9 287
Autres stages en milieu industriel	42	43 105	544
<b>Total</b>	<b>679</b>	<b>54 629</b>	<b>262 780</b>

Source : Bilan DRH, Activité Amont/SH, 2011

A ce titre, les réalisations durant l'exercice 2011 s'élèvent à 679 stages répartis comme suit :

- 65% dans l'apprentissage ;
- 28 % dans le cadre de mise en situation ;
- 6% de stages en milieu industriel.

## **2- Les méthodes d'évaluation de la formation à Sonatrach :**

A la Division Production (DP), l'évaluation de la formation relève des missions du département Formation (voir chapitre I, section 03). Durant notre stage pratique, et suite aux entretiens que nous avons effectués avec les cadres de cette structure ainsi que certains managers de différents départements, nous avons enregistré les méthodes d'évaluation suivantes : évaluation à chaud et évaluation à froid.

### **2.1 - Evaluation à Chaud :**

Elle intervient, de manière générale, à la fin de l'action de formation. Elle sera réalisée systématiquement quelle que soit la formation. En effet, même si ce type d'évaluation n'est pas significatif à lui tout seul, il permet de révéler des grandes tendances, de clôturer le stage en assurant une transition avec le contenu, et permet aux stagiaires de donner leur avis. Elle comprend :

- L'évaluation de satisfaction ;
- L'évaluation des connaissances et capacités acquises à la fin de la formation ;

### **Qui ?** (objet d'évaluation)

L'évaluation à chaud est destinée aux participants à la formation (stagiaires). Le terme utilisé souvent à la SONATRACH pour désigner les stagiaires, c'est : « **les mentorés** ». C'est en évaluant les stagiaires qu'on peut mesurer l'atteinte des objectifs pédagogiques, leurs acquis ainsi que leur satisfaction.

### **Par qui ?**

Cette évaluation est souvent faite par l'**organisme de formation** (OF), en collaboration avec le département formation de la Division Production, notamment en ce que concerne les tests pédagogiques (les acquis). Elle peut être organisée par le département formation en ce qui concerne l'évaluation de la satisfaction.

### **Comment ?** (outils)

A- Teste de connaissance (examen) : C'est un teste destiné aux stagiaires, pour vérifier leurs assimilation et leurs acquis pendant la formation.

A Sonatrach, Le département Formation de la DP, demande aux prestataires de la formation de réaliser ce teste à la fin de chaque module enseigné. Les stagiaires auront à la fin, des notes d'évaluation pour chaque module de la formation, et une

moyenne générale qui donne une idée sur l'efficacité de la formation en matière des objectifs pédagogique.

Donc ce type d'évaluation est réalisé systématiquement par l'organisme de formation car il est prévu dans le contrat de formation entre ce dernier et la DP.

B- Questionnaire de satisfaction<sup>1</sup>: C'est un formulaire qui porte un ensemble de questions visant à mesurer la satisfaction des stagiaires par rapport à la formation suivie.

Les questions de ce formulaire sont généralement fermées ou semi-ouvertes, ce que veut dire que les réponses sont limitées : oui/non - satisfait/peut satisfait/insatisfait – bon/moyen/mauvais...etc. Cette restriction permet de faciliter le tri et l'examen des questionnaires et de trouver les tendances générales des stagiaires par rapport aux questions posées, notamment quand il s'agit d'un nombre important de stagiaires. Mais on peut trouver, tout de même, des espaces pour d'éventuelles explications, rajouts ou prépositions.

Ce questionnaire de satisfaction est anonyme pour garantir la fiabilité des réponses, il porte notamment sur les informations suivantes :

- Identification (âge, sexe,...)
- Condition pédagogiques : qualité d'animation, documentation, moyens mis en place, lieu, durée...etc.
- Apprentissage (les acquis) ;
- Harmonie de la formation avec le travail ;
- Avantages, inconvénients et propositions.

A Sonatrach, ce questionnaire de satisfaction relève des missions du département formation, mais il n'est pas réalisé systématiquement à l'issue de chaque formation. Cela est à cause de :

- Le nombre important de formations gérés par ce service ;
- Manque de collaboration des stagiaires ;

---

<sup>1</sup> Nous présentons en annexe n° 03 un questionnaire, à titre d'exemple, d'une formation destinée aux ingénieurs, intitulée « Mentoring Well Control », réalisée en 2009.

- Absence d'agents chargés de l'évaluation ;
- Absence de suivi de résultats de formation ;
- Non exploitation des ces questionnaires.

Donc, on peut dire que l'évaluation à chaud à Sonatrach se limite au testes de connaissances réalisés par l'organisme de formation, ce qui donne une idée sur l'efficacité pédagogique de la formation, mais ce la reste insuffisant car la satisfaction/insatisfaction du personnel formé est très importante à connaître, par ce qu'elle nous renseigne sur la pertinence de la formation par rapport au attentes du personnel, et sur ce personnel formé qu'on compte pour trouver l'impacte de la formation sur le travail.

*« Il est à noter que le recueil d'opinion à chaud n'est pas une véritable méthode d'évaluation. Il se limite à recueillir en fin de formation les opinions des formés sur l'action de formation à laquelle ils viennent de participer. Or il est nécessaire d'insister sur le fait que le degré de satisfaction ne permet pas d'évaluer l'efficacité d'une formation ; la subjectivité d'une opinion ne peut remplacer l'objectivité des résultats. Par contre, le recueil d'opinion peut révéler des grandes tendances pouvant donner lieu à un examen plus approfondi ».<sup>1</sup>*

### **2.2 - Evaluation à Froid:**

Elle intervient après l'action de formation. La période séparant la fin de la formation de l'évaluation à froid doit être d'une durée suffisante pour permettre aux stagiaires de mettre en œuvre les acquis du stage. Cette durée est relative, et elle dépend de la formation elle-même, mais on peut dire que cette évaluation est réalisée souvent à partir d'un minimum de deux à trois mois.

Elle comprend :

- L'évaluation des réalisations effectuées par le stagiaire de retour dans son organisme (moyens mis en œuvre, conditions et difficultés rencontrées) ;
- L'évaluation du transfert des acquis en situation de travail ou des comportements professionnels ;
- L'évaluation des effets sur l'activité de l'organisme du service.

---

<sup>1</sup> Guide d'évaluation des actions de formation, réalisé par UCANSS, Avril 2001.

### Qui ? (objet d'évaluation)

L'évaluation à froid est destinée aux **personnels formés**, en premier lieux, qui sont censés mettre en application les connaissances acquises en formation (savoir faire et savoir être). Elle est destinée, en deuxième lieux, aux **responsables hiérarchiques** de ce personnel, ces responsables sont en mesure de constater l'impacte de la formation sur leur personnel et sur leurs services.

### Par qui ?

Le premier responsable de cette évaluation est le service formation de l'entreprise, donc le département formation concernant la Division production à Sonatrach. Elle est faite en collaboration avec les managers et les responsables hiérarchiques.

### Comment ? (outils)

- A- Questionnaire d'auto-évaluation<sup>1</sup> : destiné au personnel formé, il est de la même nature que le questionnaire de la satisfaction, cité en dessus, sauf que ce questionnaire comporte des questions de type différent. Il vise à évaluer, à travers le personnel, l'impacte de la formation sur leur comportement, leur rendement et sur le déroulement du travail en général.
- B- Questionnaire pour les managers<sup>2</sup> : C'est un formulaire de questions destiné aux managers du personnel formés à fin de vérifier et mesurer les résultats de la formation sur le climat et le déroulement du travail, et sur le personnel. Ce questionnaire est orienté par des propositions de réponses, avec des espaces ouverts aux explications et précisions.

Ce sont les deux outils prévus dans le fonctionnement de l'évaluation à froid, à la Division production, sauf que la pratique nous montre que cette évaluation n'est pas respectée. Elle est rarement réalisée, et quand c'est réalisé, elle n'est pas finalisée. Et cela pour les mêmes causes soulevées pour le non application régulière du questionnaire de satisfaction, à savoir :

---

<sup>1</sup> Nous présentons en annexe n° 04, un exemple de questionnaire de l'évaluation à froid, de la même formation citée auparavant.

<sup>2</sup> Idem pour le questionnaire destiné aux managers, en annexe n° 05.

- Le nombre important de formations gérés par ce service ;
- Manque de collaboration des stagiaires et des managers ;
- Absence d'agents chargés de l'évaluation ;
- Absence de suivi de résultats de formation ;
- Non exploitation des ces questionnaires.

Outre que les outils cités auparavant, d'autres méthodes peuvent être utilisés pour une évaluation à froid tel que le guide d'observation, entretien de suivi et la mise en situation...etc. Mais ce n'est pas le cas à la SH/DP, car le minimum de l'évaluation des actions de formation (à chaud et à froid) n'est pas assuré complètement.

Nous avons remarqué a traves cette section, que SH/DP dispose d'un programme très considérable de la formation, vue le nombre de l'effectif formé par ans, les heurs pédagogiques et le cout de la formation.

Par ailleurs, l'évaluation de ces actions de formation n'est pas à la hauteur de l'importance et du volume des programmes réalisés, il existe des tentatives d'évaluation mais elles se limitent généralement en évaluation à chaud.

Cette insuffisance peut être expliquée notamment par l'absence de détermination des objectifs bien précis de la formation, ce que n'incite pas les responsables à évaluer ces actions de formation.

Nous allons proposer dans la section suivante une évaluation basée sur les objectifs, et orienté par des tableaux de bord, et cela peut rendre la réalisation de l'évaluation de la formation plus évidente et plus maitrisable.

### **Section n° 03 : Proposition de la mise en place d'une évaluation selon les 5 niveaux avec des Tableaux de Bord.**

D'après le constat que nous avons effectué sur les méthodes d'évaluation de la formation à SH/DP, et comme présenté dans la section précédente, nous avons remarqué qu'il ne s'agit pas d'un système d'évaluation de la formation, mais plutôt des tentatives d'évaluation de quelques action de formation à chaud, et très rarement à froid.

Cette évaluation à chaud et à froid n'est pas réalisée systématiquement et d'une manière régulière, et dans le cas ou elle est réalisée elle n'est pas faite d'une manière efficace et complète : soit elle n'est pas achevée, soit il n y aura pas de suite et une exploitation des résultats.

Cette insuffisance peut être justifiée par la concertation du département formation de la DP sur la formalité de l'évaluation plutôt que sur ces objectifs.

Nous proposons dans cette section une autre approche plus profond de l'évaluation de la formation, elle est basée sur les objectifs à atteindre, ces objectifs permettrons à l'entreprise Sonatrach d'optimiser ces action de formation sur les différent niveaux (besoins, logistique, pédagogie, transfert, impacte et même sur l'aspect financier).

Cette proposition est inspirée de nos lectures sur la matière, notamment des modèle de Kirkpatrick, et de Phillips.

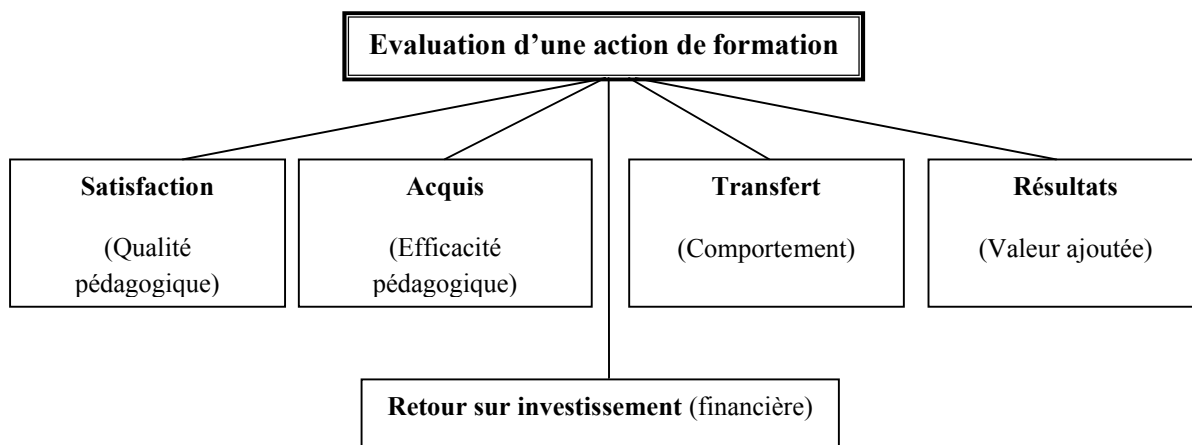
L'évaluation qui devrait être mise en place à Sonatrach/DP, devrait prendre en considération les Cinq niveaux, à savoir :

- La satisfaction ;
- Les acquis ;
- Le transfert ;
- Les résultats ;
- Le retour sur investissement.

Nous allons voir le contenu de chaque niveau, la méthode de sa mise en application et les acteurs intervenant dans chaque niveau.

Nous proposons également un outil incontournable de management qui permet une meilleure maîtrise de cette évaluation. Il s'agit du **Tableau de Bord (TBR)**<sup>1</sup>, nous élaborons des « brouillons » de tableaux de bord qui pourront être améliorés selon le cas et le besoin. On propose donc un TBR global et un TBR pour chaque niveau d'évaluation.

**Figure 9 : Méthode proposée pour l'évaluation d'une action de formation**



Source : réalisé par nous

**Tableau 12 : Tableau de bord global de l'évaluation d'une action de formation**

<b>Objectif Global : Efficacité de l'action de formation</b>					
<b>Variables d'action</b>	<b>Indicateurs de performances</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Responsable</b>	<b>Réalisation</b>	<b>Ecart</b>
Qualité pédagogique	Satisfaction				
Efficacité pédagogique	Acquis				
Transfert	Comportement				
Résultat	Valeur Ajoutée				
ROI	Bénéfice				

Source : Réalisé par nous même

<sup>1</sup> Le tableau de bord est un outil de pilotage à la disposition du manager ou son équipe, il permet l'évaluation de l'organisation et le fonctionnement d'une entreprise, il est constitué de plusieurs indicateurs de performance, il permet le suivi des résultats en temps réel, et de prendre les décisions au moment opportun.

Il est construit selon la méthode OVAR : Objectifs, Variables d'action, Indicateurs de performance et Responsables. Selon les cours de Control de Gestion, présentés par M. M.BOUACIDA, à l'ENSM Alger, année 2012- 103.

### **1- Evaluation de la satisfaction (Qualité pédagogique):**

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

**Principe :** il consiste à interroger les stagiaires pendant et à la fin du stage, sur leur niveau de satisfaction concernant la prestation fournie. Les animateurs peuvent être interrogés aussi, pour vérifier les conditions générales du déroulement de la formation. Car dans une évaluation il est préférable de prendre l'avis de tous les acteurs.

**Utilisation des résultats :** les repenses des stagiaires permettent aux animateurs et aux services de la formation de l'entreprise de fixer des axes de progrès pour améliorer la prestation, soit pour la formation encours si possible, soit pour le programme suivant.

**Qui évalue ?** Cette évaluation est menée par le formateur, sous la supervision des services de formation. L'importance de la présence des services formation de l'entreprise consiste en minimisation de la subjectivité qui caractérise cette évaluation.

#### **Outils :**

- Questionnaire de satisfaction, avec des questions bien ciblées, claires et qui tentent de stimuler l'objectivité des interrogés.
- Entretiens individuels ou collectifs pour recueillir les réactions des participants.
- Guide d'observation avec des indicateurs permettant la mesure de la satisfaction des participants et des formateurs (adhésion et participation, initiatives et propositions...etc.)

#### **Contenu de l'évaluation :**

- Appréciation globale de la formation ;
- Adéquation aux attentes et besoins ;
- Qualité des contenus ;
- Atteinte des objectifs ;
- Qualité des supports et méthode pédagogiques ;
- Prestation des intervenants ;
- Possibilité d'application des acquis en situation de travail ;
- La logistiques (hébergement, salle,...etc.)

- Adhésion et participation des stagiaires ;
- Assimilation des contenu par les stagiaires ;
- Suggestions d'amélioration.

**Tableau 13 Tableau de bord qualité pédagogique**

<b>Objectif Global : Atteindre la satisfaction des stagiaires et animateurs</b>					
<b>Variables d'action</b>	<b>Indicateurs de performances</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Responsable</b>	<b>Réalisation</b>	<b>Ecart</b>
Logistique	- Horaires Transport - Horaires formation - Hébergement - Salle do formation				
Support et documents	- Moyens pédagogiques - cours imprimés				
Animation	- Niveau de formateur - Présence - Méthodes				
Contenue de formation	- adéquation au travail - répond aux attentes - clarté				
Durée	- période convenable - durée suffisante				

Source : Réalisé par nous même

## **2- Evaluation des acquis (Efficacité pédagogique) :**

**Importance :** il s'agit des informations et les connaissances qui doivent être acquises par les stagiaires, et c'est l'un des objectifs essentiels d'une action de formation. Cette dernière vise en premier lieu d'offrir des connaissances qui sont de différentes nature (théoriques, pratiques, méthodologiques... etc.), ces connaissances vont être transmises en situation de travail par la suite. On ne peut pas imaginer un transfert sans acquis, donc il est très important d'évaluer ce niveau afin d'assurer cette efficacité pédagogiques qui pourra assurer les résultats sur terrain.

**Principe :** l'évaluation des connaissances des stagiaires à l'issue de la formation, sous forme d'un teste ou examen sur les modules et les matières enseignés, afin de vérifier l'assimilation et la mémorisation des informations par les stagiaires.

### **Qui évalue ?**

- Le formateur au cours de la formation et /ou à l'issue de la formation,
- Les stagiaires eux même qui peuvent aussi apprécier leur progression.
- L'organisme de formation doit être présent pour superviser l'évaluation, notamment celle du formateur, pour éviter la subjectivité car il s'agit de son efficacité.

### **Comment ?**

- Définir au préalable des objectifs précis d'acquisition, avec des critères clairs permettant une mesure des acquis.
- Un objectif d'acquisition se formule en termes de « être capable de ... »

Exemples :

- « être capable de présenter un argumentaire complet à son interlocuteur »
- « être capable de communiquer /travailler partenariat transversal »,
- « être capable de reconnaître et d'utiliser les compétences des membres de l'équipe »
- « Pouvoir utiliser au moins cinq fonctionnalités du logiciel... »
- « Pouvoir élaborer le plan marketing d'un produit »

**Les principaux outils :**

- Le quiz ou le questionnaire « QCM »,
- Des testes,
- Des exercices et des cas,
- Des outils d'auto évaluation,
- Des entretiens individuels ou collectifs.

**Tableau 14: Tableau de bord efficacité pédagogique**

Cette étape est particulière, car elle est liée directement à la matière de la formation (modules enseignés). Elle nécessite donc une spécialisation dans le thème, et une connaissance de relation avec le travail pour pouvoir réaliser son tableau de bord. Nous proposons des exemples à titre indicatifs.

<b>Objectif Global : Efficacité pédagogique</b>					
<b>Variables d'action</b>	<b>Indicateurs de performances</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Responsable</b>	<b>Réalisation</b>	<b>Ecart</b>
Usage d'un logiciel	- Possibilité d'installation Apprentissage de termes essentiels				
Langue	Apprentissage de règles ; Grammaire Vocabulaire orthographe				
HSE	Apprendre les mesures de sécurité Apprendre les étapes de sauvetage				

Source : Réalisé par nous même

### **3- L'évaluation du transfère sur les situations de travail**

**Importance :** Ce que l'entreprise attend de son personnel formé, c'est de maitre en application de ce qu'ils ont appris en formation. Ce transfert permet de confirmer que la formation fourni était en adéquation avec le travail, et elle répond aux besoins du personnel et de l'entreprise. Donc il faut évaluer ce transfert pour une meilleure adaptation des actions de formation aux exigences de travail.

**Principe :** La formation ne s'arrête pas à la fin du stage. L'évaluation ainsi différée à la situation de travail se fait dans un délai de quelque semaine à 6 mois après la formation.

**Qui évalue :** Cette évaluation est menée par :

- Le Service formation de l'entreprise
- La hiérarchie directe des agents formés. Celle-ci a pour rôle :
  - De contrôler l'application de la formation en situation de travail.
  - de stimuler les équipes pour que les changements d'habitude s'installent.
  - de diagnostiquer où se trouvent éventuellement les freins.
- le personnel formé par un dispositif d'auto-évaluation

**Comment ?**

- Définir en amont les indicateurs correspondants.
- Définir en amont un processus de suivi concerté entre les formateurs, l'encadrement les stagiaires.
- L'évaluation différée en situation de travail se fait dans un délai de quelques semaines à 6 mois après la formation.
- En raison du grand nombre de facteurs d'influence, rechercher les solutions pour évaluer la part de la formation avec les différents partenaires concernés.

**Les points sur lesquelles portes l'appréciation :**

Les indicateurs définis en amont en fonction des métiers concernés.

Exemple : « amélioration du temps passé à élaborer un type de document / l'habilité de manipuler une machine...etc. »

**Les outils :**

- **les questionnaires :**

Envoyé quelques mois plus tard à tous les participants et à leurs Managers, basé sur les impacts et les actions réalisées.

- **L'interview et rencontre:**

Rencontrer les principaux acteurs : un échantillon des participants, leur hiérarchie directe ou indirecte, pour recueillir les éléments significatifs qui ont permis d'observer un chargement. (L'entretien par le hiérarchique est une forme particulière de l'interview).

- **Les tests et mise en situation :**

Organiser des mesures ponctuelles en situation de travail et vérifier si les savoir-faire de travaillés en formation sont réellement mis en œuvre.

**Tableau 15: Tableau de bord Transfert en situation de travail**

Ce niveau aussi est fortement lié à l'objet de la formation et aux objectifs arrêtés avant cette formation. Mais nous prenons des exemples d'illustration.

<b>Objectif Global : Amélioration des comportements au travail.</b>					
<b>Variables d'action</b>	<b>Indicateurs de performances</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Responsable</b>	<b>Réalisation</b>	<b>Ecart</b>
Traitement des dossiers	Usage du logiciel appris Temps écoulé Nombre d'erreurs				
HSE	Nombre d'accidents Matériaux réutilisé				
Communication	Taux de circulation d'infos Temps de réaction par rapport aux décisions				

Source : Réalisé par nous même

#### **4- L'évaluation de la valeur ajoutée pour l'entreprise**

**Importance :** Il s'agit de la finalité, ou de l'objectif majeur d'une formation du personnel. Car l'entreprise quand elle décide de former son personnel c'est pour sa performance et une meilleure productivité, cela à travers les objectifs précédents (satisfactions, acquis, transfert). Donc il est vraiment nécessaire de vérifier les résultats finale de notre formation malgré que la complexité de sa réalisation.

**Principe :** Vérifier que les objectifs opérationnels et les objectifs globaux visés ont été atteints.

**Qui évalue ?** Cette évaluation, vue sa complexité, nécessite la participation de plusieurs acteurs, mais il est gérer par le top management de l'entreprise (les chargés d'études et synthèses) en collaboration avec les services Formation.

#### **Comment ?**

- Définir au préalable les indicateurs à prendre en compte, avec les principaux acteurs.
- Concevoir un tableau de bord qui permette de suivre l'évolution de ces indicateurs.
- Renseigner ce tableau de bord directement ou à l'aide d'informations obtenues auprès des acteurs.

#### **Les points sur lesquelles portes l'appréciation :**

- L'analyse des coûts et bénéfices de la formation
- Une augmentation des savoirs et savoir-faire ;
- Chargement d'attitudes comportementales ;
- Augmentation du rendement du personnel ;
- Augmentation de la production,
- Réduction des pertes

#### **Les principaux outils :**

- L'analyse des indicateurs d'activités ou un tableau socio-économique d'une entité.
- L'analyse d'indicateurs comme les performances commerciales.
- Le taux de fidélisation de leur clientèle peut être autre façon d'évaluer l'impact d'une formation.

**Tableau 16 : Tableau de bord Valeur ajoutée**

Nous prenons des exemples de variables et d'indicateurs pour l'illustration, et c'est pour l'entreprise de les réaliser très soigneusement avant chaque programme de formation. Les indicateurs doivent être liés étroitement avec la formation.

<b>Objectif Global : Réaliser une valeur ajoutée</b>					
<b>Variables d'action</b>	<b>Indicateurs de performances</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Responsable</b>	<b>Réalisation</b>	<b>Ecart</b>
Rendement du personnel	Temps d'exécution de tâches conflits de travail				
Stabilité du personnel	Tourne over Absentéisme Promotions interne				
La production	Temps de production d'une unité Matière utilisé par unité				

Source : Réalisé par nous même

### **5- Analyse de coût et des bénéfices de la formation (Retour sur investissement) :**

**Importance :** il s'agit d'une vision purement financière, basé sur l'adéquation « cout – bénéfice », et dans une économie de marché il est irrationnel d'investir un montant d'argent qui dépasse le bénéfice de cette investissement, sauf si pour avoir d'autre résultats non financiers. Mais il est très important de vérifier le retour sur investissement dans les actions de formation, afin de rationaliser les dépenser en annulant les paragrammes qui n'ont pas une rentabilité satisfaisante, ou d'optimiser ses résultats.

**Principe :** Pour évaluer l'aspect **économique** d'une formation, il faut examiner :

- Les investissements réalisés dans la formation :
  - frais de développement.
  - coûts de l'animation, frais pédagogiques,
  - coûts des participants,
  - frais d'hébergement.
- Les bénéfices de la formation, d'un point de vue purement financier :
  - sont calculés sur la base de 2 hypothèses :

1/la contribution des salariés à la productivité de l'organisation est mesurable,

2/les efforts de formation peuvent contribuer à l'augmentation de cette productivité.

#### **Comment ?**

Le point le plus important et le plus sensible pour mesurer directement l'efficacité d'un programme de formation est **le choix des indicateurs**.

Ces indicateurs qui doivent être d'une relation très étroite avec la formation, et qui peuvent être transféré en quantités mesurables

Il est indispensable que l'indicateur de mesure des effets de la formation ait été choisi dès la rédaction du cahier des charges.

Exemple : Un indicateur peut être composé de différentes catégories de coût. La réduction des coûts peut être un outil de mesurer l'impacte financier de la formation, à condition que cette réduction découle directement des résultats de la formation.

Ex :

- Minimisation des accidents de travail suite à des formations en HSE.
- Elimination de l'usage de papier, après une formation pour l'informatisation d'un service donnée.
- La réduction du temps de traitement de certains dossiers.

Il faut comparer le cout après la formation par celui d'avant pour trouver l'écart.

Remarque : Cette évaluation financière est d'une complexité et difficulté remarquable et elle doit faire l'objet de plusieurs études et exponentiations pour trouver les solutions les plus proches à la quantification des résultats de la formation.

**Tableau 17 : Tableau de bord Retour sur investissement**

Objectif Global : Retour sur investissement					
Variables d'action	Indicateurs de performances	Objectifs	Responsable	Réalisation	Ecart
Cout	Réduction de pertes Tempe gagné après l'usage d'un nouveau programme (converti en argent)				
bénéfice	Gains d'un nouveau produit suite à une formation (ex : raffinage)				

Source : Réalisé par nous même

**NB** : Concernant les deux derniers niveaux (valeur ajoutée et bénéfice financier), ils ne sont pas liés uniquement à la formation, beaucoup d'autres facteurs en influencent. Donc il est vraiment difficile de faire ressortir l'impacte de la formation seul sur la valeur ajoutée et les bénéfices de l'entreprise. Cela implique le choix des indicateurs qui ont une relation très sensible à la formation.

A l'issue de ce chapitre, nous constatons que l'évaluation des actions de formation à SH/DP, malgré qu'elle est prévue, elle n'est pas prise en charge d'une manière claire et correcte, et elle ne correspond à aucune méthode théorique parmi celle qu'on a présenté au début du chapitre.

Il s'agit d'une évaluation traditionnelle (a chaud et à froid), mais sans efficacité ni continuité, et cela est du à l'absence d'objectifs claire au préalable. Mais il faut reconnaître que l'évaluation de la formation devient complexe quand il n'y a pas de raisons claires pour ça mise en place.

De ce faite, nous avons pensé à proposer une méthode d'évaluation des actions de formation, commençant pour maitre en évident les raison et les objectifs de cette évaluation qui se traduisent en outils pratiques.

Nous avons proposé un outil de management qui a fait ces preuves, à savoir le Tableau de Bord, mais nous les avons présenté d'une manière illustrative, car leurs élaboration dépend de la nature et le contenu de chaque formation, et la détermination des indicateurs fiables demande un travail plus élaboré et un cumule d'expérience.

**CHAPITRE III**  
**APPRECIATION DE L'EVALUATION**  
**DE LA FORMATION PAR LE**  
**PERSONNEL DE SONATRACH/DP.**

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

Cela à travers les cadres de la DP qui bénéficient de cette formation et qui font l'objet de ces évaluations, et à travers les managers des services formation qui gère ces activités, ainsi que quelques managers d'autres structures qui reçoivent ces programmes pour leur personnel.

Dans ce 3<sup>ème</sup> chapitre nous présenterons la méthodologie suivie pour réaliser notre enquête ainsi que la population objet de cette enquête (section 01), et nous présentons les résultats de cette enquête suivie de lectures descriptives et commentaires (section 02), et nous terminons par des analyses et recommandations (section 03).

## **Section 01 : Méthodologie de l'enquête**

A fin de connaître la réalité de la formation et la pratique de l'évaluation des actions formation à la Division Production de Sonatrach, et pour finaliser les objectifs de notre étude, nous avons jugé utile de mener une enquête sur terrain qui va nous permettre d'avoir l'avis des responsables et du personnel par rapport à aux actions de formation au sien de la Division Production.

### **1- Présentation de l'enquête :**

Nous avons opté pour la méthode **Quantitative** comme méthode principale de notre enquête, et une méthode secondaire **Qualitative** qui servira à compléter et à mieux comprendre les résultats de la première méthode. Ces deux (02) méthodes seront réalisées par les outils suivants :

- Méthode quantitative : un questionnaire destiné à population objet de notre étude que nous présenterons ci-dessous.<sup>1</sup>
- Méthode qualitative : Des entretiens, à l'aide d'un guide d'entretien, avec certains managers à la division production, dont des managers du département formation.<sup>2</sup>

Nous avons choisi les deux méthodes vu le sujet traité, car l'évaluation de la formation doit être étudié des deux cotés : les agents qui sont en mesure d'exercer / gérer cette évaluation (les managers), et les agents qui font l'objet de cette évaluation (les personnels).

Mais la principale méthode dans notre recherche c'est la «la méthode quantitative » à travers le questionnaire, parce qu'elle est déterminante, et elle traduira la réalité vécue par les personnels. La méthode quantitative permet d'obtenir des résultats chiffrés qui seront traduits en ratios, ce qui donne une vision plus précise sur les pratiques d'évaluation de la formation à la DP. Alors que la méthode qualitative donnera l'opinion des responsables, et qui nous permettra une analyse des informations fournies en les combinant avec les résultats des questionnaires.

---

<sup>1</sup> Le questionnaire utilisé dans notre enquête est en annexe n° 06.

<sup>2</sup> Le guide d'entretien utilisé dans notre enquête est en annexe n° 07.

Nous allons nous concentrer donc sur la méthode Quantitative, et nous présenterons ces résultats suivis de commentaires et analyses, et les résultats de la méthode Qualitative seront notre support pour le traitement et l'analyse.

## **2- Objectifs de l'enquête :**

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

- Une perception des actions de formation à SH/DP, d'une manière générale.
- Etude des méthodes d'évaluation mises en œuvre à SH/DP.

Ces deux outils vont nous permettre donc, de nous renseigner essentiellement sur les informations suivantes :

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

## **3- Outils de l'enquête :**

**A- Questionnaire :** « *Le questionnaire est un document standardisé. Il est composé d'un nombre variable de questions écrites ou d'items. La cohérence interne de sa construction permet, en croisant des réponses, d'obtenir une analyse de type qualitatif au-delà de son exploitation statistique.* » (Jouvenel et Masingue, 1995)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Mariem RAHALI et Amal HANCHI, mémoire de master en management intitulé : « Evaluation des effets de la formation entre ambition et pratiques, Institut Supérieur de Gestion Tunis, Tunisie, Juin 2007.

✚ Architecture de notre questionnaire :

Nous avons construit notre questionnaire sur huit (08) rubriques, comme suit :

1. Identification : ça permet d'identifier l'interrogé (sexe, âge, expérience...etc)
2. Antécédent en formation : ce que dispose le cadre en matière de formation à SH, et sa connaissance de la politique formation.
3. Sélection et objectifs : la base de sélection pour la formation, et est-ce que le cadre a été mis au courant des objectifs avant la formation, ainsi que ces attentes de cette formation
4. Appréciation et satisfaction : la satisfaction du cadre par rapport à : l'animation, le contenu, atteintes des objectifs.
5. Apprentissage : ce que le cadre a appris en matière de connaissances et d'habilité.
6. Transfert et impact : la mise en pratiques des acquis, et l'impacte sur le travail quotidien.
7. Evaluation et suivi : pour vérifier l'existence de d'un système d'évaluation à SH, et sa pratique, son efficacité ainsi que le suivi par les responsable pour facilité la mise en place des acquis.
8. Forces, faiblesses et propositions : cette partie donne la parole libre au interrogés pour dire quelles ont les point fores et les points faibles des formations qu'ils ont suivi, et quelles sont leurs propositions pour améliorer la qualité de cette formation. Et dernier lieux les thèmes qu'ils proposent pour une autre formation.

✚ Les types de question :

- Des questions fermées : l'interrogé doit choisir une réponse parmi celles proposées ;
- Des Question avec « échelle d'attitude »<sup>1</sup>
- Des questions semi-ouvertes : l'interrogé peut choisir une réponse parmi celles données ou en proposer d'autres ;
- Des questions ouvertes : ou l'interrogé pouvait prendre la parole et donner son avis.

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

---

<sup>1</sup> « Echelle d'attitude est un instrument de mesure de l'intensité d'une attitude à l'égard d'un stimulus (produit, marque, décision..etc) » Benoit Le Maux, La conception d'un questionnaire, 2008.

**B- Guide d'entretien :** « *L'entretien est une technique qui est centrée sur le contenu du discours. Les thèmes de discours sont prédéterminés par la personne qui mène l'interview. Celle-ci conduit l'entretien à partir d'un guide qu'elle a préalablement établi. L'organisation du discours qui suit est laissée à la liberté de l'interviewé : ce dernier parle de ce qu'il veut et quand il le veut à condition toute fois que son discours s'en tienne aux thèmes choisis par l'interviewer.* » (Jouvenel et Masingue, 1995)<sup>1</sup>

**✚ Le contenu du guide d'entretien :**

Notre guide d'entretien vient pour compléter le questionnaire, donc il porte des questions ouvertes sur les axes suivants :

- La réalité de la formation au sien de SH/DP ;
- La mise en œuvre du système d'évaluation de la formation, et ces pratiques ;
- Difficulté rencontrées et solutions proposées.

**4- Population objet d'étude :**

**A- Questionnaire :**

Nous avons choisi les **cadres** de la Direction Gestion du personnel, pour réaliser notre enquête, vue le nombre important du personnel de la Division production, et la diversité de leurs catégorie socioprofessionnels ainsi que leur dispersion à travers les 10 Direction Régionales et qui se trouvent au Sud du pays. Nous avons préféré donc de nous concentré sur une seul Direction (soit le lieu de notre stage pratique) pour la faisabilité la facilité de déroulement de l'enquête, et de concentré sur les cadres pour avoir une meilleure participation.

Le nombre de personnel de la Direction Gestion du Personnel est de 140 agents.

Le Nombre de cadres est de **80 cadres**.

La population de notre étude est donc les : **80 cadres** de la DGP.

---

<sup>1</sup> Mariem RAHALI et Amal HANCHI, op.cit.

Nous avons distribué les questionnaires sur les 80 cadres de la DGP dans ces cinq départements :

- Département Etudes et Réglementation (ETR)
- Département Formation
- Département Gestion
- Département Liaison
- Département Ressources Humaines (RHU)

A la fin de l'opération, nous avons reçu 76 questionnaires renseignés, 3 cadres étaient en congé, et un cadre n'a pas répondu.

#### **B- Entretiens :**

Nous avons ciblé 05 managers pour réaliser les entretiens, dont Trois (03) Managers de la Direction Gestion du Personnel car c'est la structure chargée de la formation et de son évaluation. Deux (02) Managers en dehors de la Direction personnel pour avoir une vision des responsables qui reçoivent des formations pour leurs personnels.

Faut de temps et de disponibilité des managers, nous avons pu réaliser trois « 03 » entretiens avec les managers suivant :

- Chef département formation ;
- Chef département Gestion ;
- Chef département Ressources humaines

## **Section 02 : Réalité de la formation et de son évaluation à SH/DP**

### **vécue par son personnel**

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

Nous allons présenter en ce qui suit, par rubrique, les résultats sous forme de tableaux et graphes, suivi d'une lecture descriptive.<sup>1</sup>

NB : Vu le nombre importante des tableaux et des graphes, nous allons présenter quelques graphes en Annexe, et cela dans les cas où le tableau sera suffisant pour interpréter les résultats

Nous présentons les résultats suivant la méthode de **tri croisé** qui permet une bonne interprétation des résultats.

#### **1- Les Questionnaires**

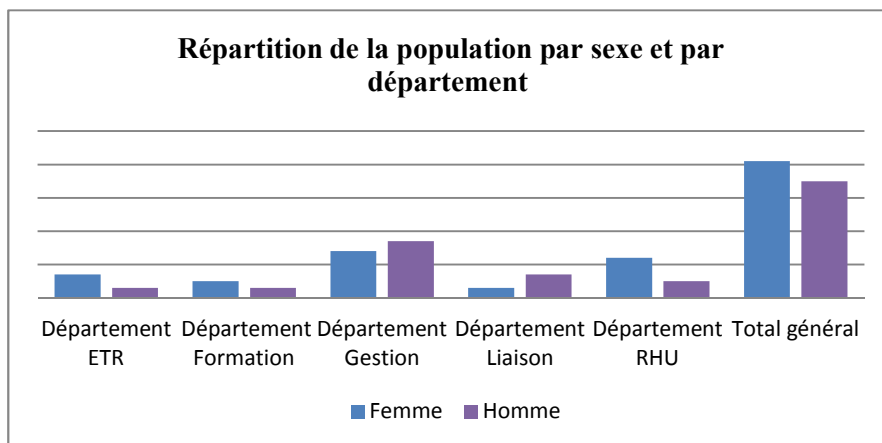
##### **A. Identification :**

**Tableau 18: Répartition de la population par sexe et par département à la DGP**

Département	Femme		Homme		Total général	
	Effectifs	Taux	Effectifs	Taux	Effectifs	Taux
Dép. ETR	7	17%	3	9%	10	13%
Dép. Formation	5	12%	3	9%	8	11%
Dép. Gestion	14	34%	17	49%	31	41%
Dép. Liaison	3	7%	7	20%	10	13%
Dép. RHU	12	29%	5	14%	17	22%
<b>Total général</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>
	<b>54%</b>		<b>46%</b>		<b>100%</b>	

---

<sup>1</sup> Vu le nombre important des tableaux et des graphes, nous allons présenter quelques graphes en Annexe, et cela dans les cas où le tableau sera suffisant pour interpréter les résultats

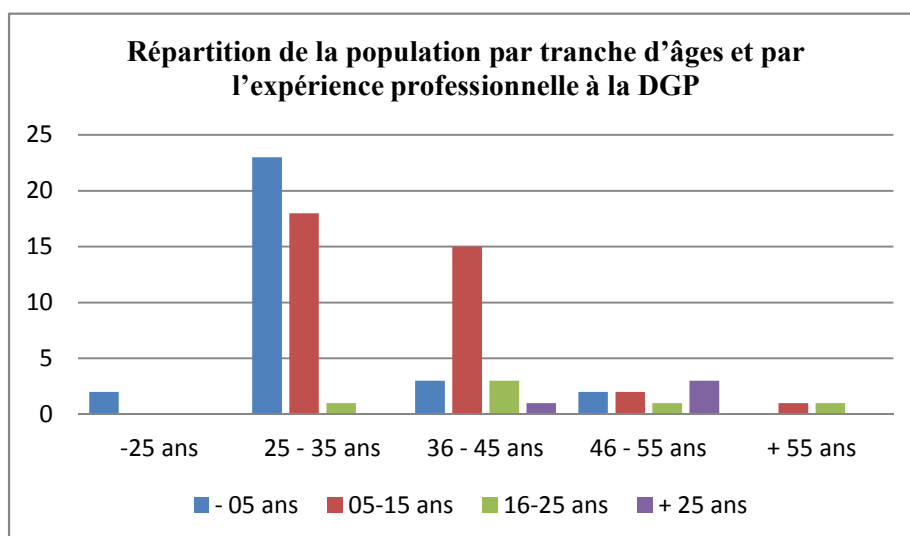


Parmi les 76 cadres de la DGP, 41 femmes soit 54%, réparti sur les cinq départements de la direction comme suit (dans l'ordre décroissant) : 34% de femmes cadres sont à au département Gestion, 29% au Département RH, 17% au Département Etudes et Réglementation, 12% à la formation et enfin 7% au département Liaison.

Les hommes cadres, représentent 46% de notre population, sont réparti sur les départements de la DGP comme suit (dans l'ordre décroissant) : 41% des hommes cadre sont au département Gestion, 22% au département RH, 13% au département ETR ; idem pour la Liaison, et 11% sont à la Formation.

**Tableau 19: Répartition de la population par tranche d'âges par l'expérience professionnelle à la DGP.**

tranches d'âges	Expériences professionnelle à Sonatrach								Total Général	
	- 05 ans		05 - 15 ans		16 - 25 ans		+ 25 ans			
	Effectifs	taux	E	T	E	T	E	T	E	T
-25 ans	2	7%		0%		0%		0%	2	3%
25 - 35 ans	23	77%	18	50%	1	17%		0%	42	55%
36 - 45 ans	3	10%	15	42%	3	50%	1	25%	22	29%
46 - 55 ans	2	7%	2	6%	1	17%	3	75%	8	11%
+ 55 ans		0%	1	3%	1	17%		0%	2	3%
Total Général	30	100%	36	100%	6	100%	4	100%	<b>76</b>	100%
	39%		47%		8%		5%		100%	



Nous remarquons à travers le tableau et les graphes, que la tranche d'âges la plus dominante sur notre population, c'est celle de 25-35 ans qui représente 55% de la population et dans cette même tranche la majorité des cadres ont une expérience professionnelle de moins de 05 ans à SH avec un taux de 77% de cette catégorie, suivie de la catégorie de cadre qui ont une expérience entre 05 et 15 ans.

En deuxième lieu la tranche d'âge de 36-45 ans qui représente 29% de notre population dont la majorité à une expérience professionnelle allant de 05 à 15 ans.

La 3<sup>m</sup> tranche d'âges c'est celle de 46-55 ans qui représente un taux de 11% de la population, et la majorité à plus de 25 ans d'expérience, et qui occupe 75% dans cette catégorie, suivie des deux premiers catégories d'expérience avec le même nombre de cadres de cette tranche d'âge, et un seul cadre dans cette tranche qui à une expérience entre 16 et 25 ans.

La tranche d'âge de moins de 25 ans contient 2 cadres et qui ont moins de 5 ans d'expériences. En enfin la tranche d'âge de plus de 55 ans, elle contient 2 cadre aussi, le 1<sup>r</sup> a une expérience entre 5 et 15 ans, et le 2<sup>m</sup> entre 16 et 25 ans.

Et Avant de terminer on précise que la majorité des cadres de notre population ont une expérience entre 05 et 15 ans avec un taux de 47%, suivie des cadre qui ont moins de 5ans d'expérience avec un taux de 39%, 08% des cadre sont dans la catégorie d'expérience entre 16 et 25 ans, et 05% ont plus de 25 ans d'expérience.

Nous remarquons par cette 1<sup>ère</sup> rubrique, que le nombre de femmes est supérieur à celui des hommes, mais cela n'est pas représentatif de l'ensemble du fonctionnaire de la SH/DP, car la DP contient 10 directions régionales dans le sud du pays, et elles sont occupées par une majorité d'hommes, et les femmes préfèrent travailler au siège.

Comme nous remarquons que la population objet de notre étude est plutôt jeune, entre 25 et 45 ans, avec une expérience professionnelle moyens entre 05 et 15 ans. Cela veut dire qu'il y a une nouvelle génération de cadre qui est entrain d'évoluer à Sonatrach.

**B. Antécédent en formation :**

**Tableau 20: Cadres formés par rapport à l'expérience à SH<sup>1</sup> :**

Expérience à SH	Avez-vous bénéficié d'une formation à SH ?				Total général	
	OUI		NON			
-5 ans	19	63%	11	37%	30	100%
	35%					
05 - 15 ans	26	72%	10	28%	36	100%
	48%					
16 - 25 ans	5	83%	1	17%	6	100%
	9%					
+ 25 ans	4	100%		0%	4	100%
	7%					
<b>Total général</b>	<b>54</b>	71%	<b>22</b>	29%	<b>76</b>	100%
	<b>100%</b>					

Parmi 76 cadres de la DGP (notre population d'études) 45 cadres sont ont bénéficié, en moins, d'une formation à SH soit un taux de 71%.

Concernant les cadres formés, on remarque que leurs ordre de répartition est identique à celui de la répartition de population global. Et ce la dans l'ordre décroissant suivant :

Catégorie 05-15 ans : 48%, (- 05 ans) 35%, 16-25 ans : 9% et enfin (+25ans) : 7%.

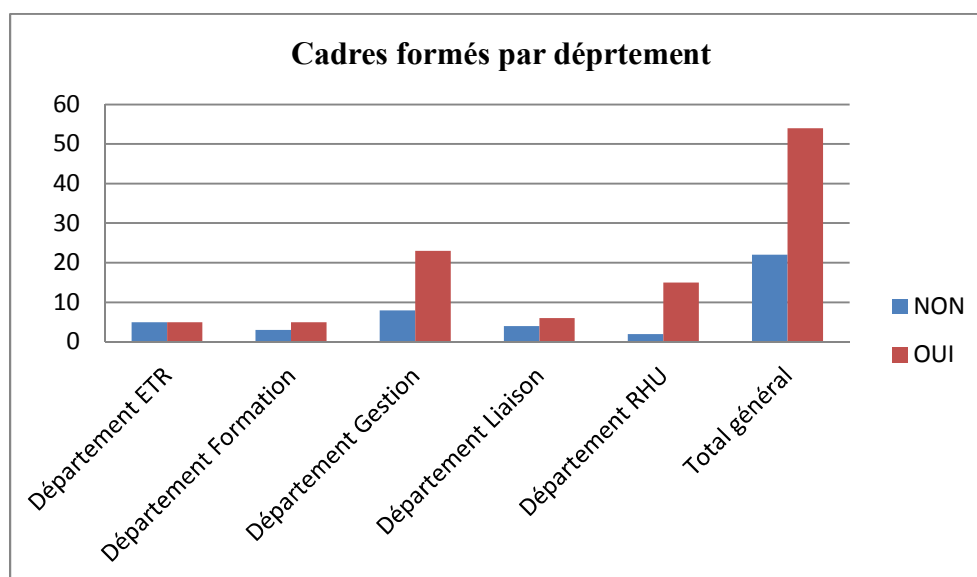
Concernant le taux de formation par tranche d'âge on remarque qu'il suit une suite logique : il est en augmentation à chaque fois qu'on avance dans l'expérience comme suit :

<sup>1</sup> Graphe joint en annexe n°08

Catégorie (<5 ans) : 63%, 05-15ans : 72%, 16-25 :83% et tous les cadres qui ont plus de 25 ans d'expérience ont été formés. Et pour toutes les catégories le taux est supérieur à 60%.

**Tableau 21: Cadres formés par département :**

Département	Avez-vous bénéficié d'une formation à SH ?				Total général	
	NON		OUI			
Département ETR	5	50%	5	50%	10	100%
Département Formation	3	38%	5	63%	8	100%
Département Gestion	8	26%	23	74%	31	100%
Département Liaison	4	40%	6	60%	10	100%
Département RHU	2	12%	15	88%	17	100%
<b>Total général</b>	<b>22</b>	<b>29%</b>	<b>54</b>	<b>71%</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>



Nous remarquons que tous les départements ont un taux de formation qui égale ou supérieur à 60%, à l'exception du département ETR ont 50% des cadres ont bénéficié de formation. Donc dans la globalité le taux de formation dans les différents départements est relativement élevé.

**Tableau 22: les cadres qui sont informés par la politique de formation de SH<sup>1</sup>**

	Etes-vous informé de la politique de formation de SH ?				total général	
	informés		non informés			
cadres Formés	20	37%	34	63%	54	100%
cadres non formés	2	9%	20	91%	22	100%
<b>total général</b>	<b>22</b>	<b>29%</b>	<b>54</b>	<b>71%</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

Dans l'ensemble, on remarque que 71% des cadres de la DGP, ne sont pas informés de la politique formation de leur entreprise, et seulement 29% déclarent qu'ils sont informé de cette politique, et cela à travers, entre autres :

- Des notes d'orientation et formulaires ;
- Le département formation ;
- Les plans à moyens termes ;
- L'outil d'information interne (Outlook).
- Le site de SH,
- Les revus de SH.

D'une autre part, en vois que la majorité des cadres qui ont bénéficié d'une formation à SH, soit 63%, ne sont pas au courant de la politique formation.

**Tableau 23: Les cadres qui sont informés par la politique de formation de SH, par rapport à l'expérience<sup>2</sup>**

Expérience	Etes-vous informé de la politique de formation de SH ?				Total général	
	NON		OUI			
-5 ans	22	73%	8	27%	30	100%
05 - 15 ans	26	72%	10	28%	36	100%
16 - 25 ans	3	50%	3	50%	6	100%
+ 25 ans	3	75%	1	25%	4	100%
<b>Total général</b>	<b>54</b>	<b>71%</b>	<b>22</b>	<b>29%</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> Graphe joint en annexe n°08

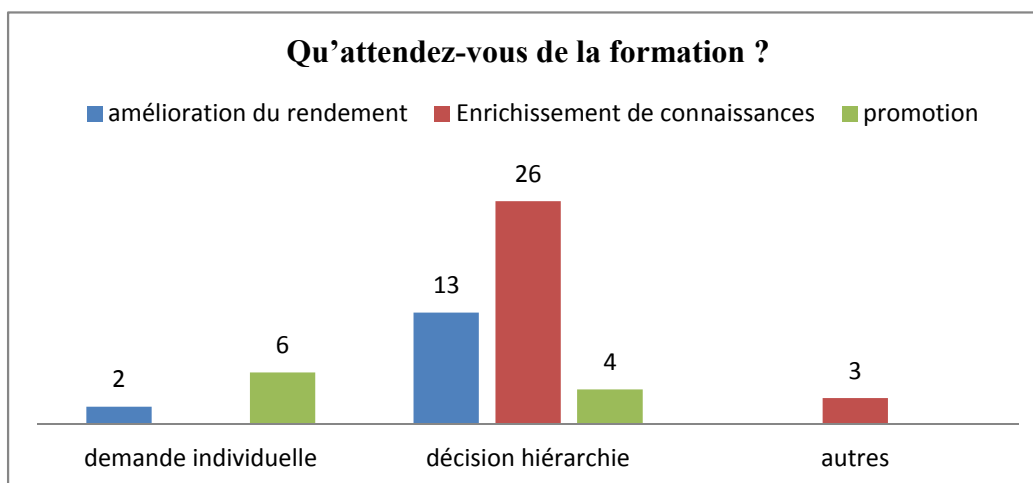
<sup>2</sup> Idem

Il n'y a que la catégorie d'expérience (16-25 ans) ou les cadres qui sont informés de la politique atteint les 50%, alors que dans les autres catégories les cadres formés n'atteignent pas les 30%. Cela veut dire que même l'expérience n'influence pas sur cette question du moment que le taux est faibles dans la majorité des catégories.

**C. Sélection et objectifs :**

**Tableau 24 : la base de sélection et les attentes des cadres de la formation :**

Sur quelle base avez-vous été sélectionné ?	Qu'attendez-vous de la formation ?						Total général	
	amélioration du rendement		Enrichissement de connaissances		promotion			
demande individuelle	2	25%		0%	6	75%	<b>8</b> <b>15%</b>	100%
décision hiérarchie	13	30%	26	60%	4	9%	<b>43</b> <b>80%</b>	100%
autres		0%	3	100%		0%	<b>3</b> <b>6%</b>	100%
<b>Total général</b>	<b>15</b>	<b>28%</b>	<b>29</b>	<b>54%</b>	<b>10</b>	<b>19%</b>	<b>54</b> <b>100%</b>	100%



Premièrement on remarque que 80% des cadres formés ont été sélectionné sur la base d'une décision de la hiérarchie, 15% sur la base de leurs demandes individuelles, et 6% sur d'autre bases (sans qu'ils le précisent).

75% des cadres qui ont suivi de formation sur la base de leurs demandes, souhaitent une promotion dans le poste de travail à travers cette formation, et 25% de ces cadres cherchent l'amélioration de leur rendement.

60% des cadres choisis par une décision de la hiérarchie, souhaitent enrichir leurs connaissances à travers cette formation, 30% cherchent l'amélioration du rendement, et 9% espèrent une promotion.

Et dans l'ensemble, 54% des cadres formés cherchent à enrichir leurs connaissances, 28% souhaitent l'amélioration du rendement, et 19% attendent une promotion suite à la formation.

**Tableau 25: les objectifs de la formation selon la base de la sélection pour la formation<sup>1</sup>**

Base de sélection	Etes-vous au courant des objectifs de la formation ?				Total général	
	NON		OUI			
demande individuelle	2	25%	6	75%	8	100%
décision hiérarchie	19	44%	24	56%	43	100%
autres	3	100%		0%	3	100%
<b>Total général</b>	<b>24</b>	<b>44%</b>	<b>30</b>	<b>56%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

56% des cadres formés sont au courant des objectifs de la formation, Et ces les mêmes taux qu'on trouve au niveau des cadres qui ont été sélectionnés par une décision de la hiérarchie pour suivre une formation.

Pour les cadres qui ont été sélectionnés selon leur demande, 75% d'entre d'eux sont au courant des objectifs de la formation.

Pour les cadres qui ont déclaré avoir été au courant des objectifs, ils ont précisé que cela était à travers :

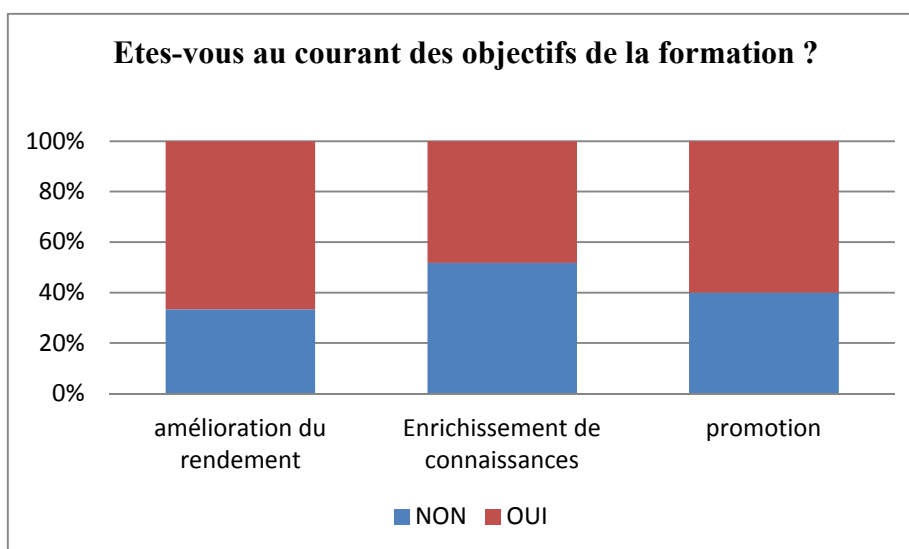
- La hiérarchie ;
- Note d'orientation ;
- Outils d'information interne (Outlook) ;
- Fiche technique formé par l'organisme de formation ;
- Le chef département formation.

<sup>1</sup> Graphe joint en annexe n°08

On remarque qu'un nombre importants des cadres n'est pas au courant des objectifs de la formation qu'ils ont suivi, et cela peut influencer sur l'atteintes de ces objectifs, car les cadres n'y adhèrent pas.

**Tableau 26: Les objectifs de la formation selon les attentes des cadres :**

Attentes des cadres	Etes-vous au courant des objectifs de la formation ?				Total général	
	NON		OUI			
amélioration du rendement	5	33%	10	67%	15	100%
Enrichissement de connaissances	15	52%	14	48%	29	100%
promotion	4	40%	6	60%	10	100%
<b>Total général</b>	<b>24</b>	<b>44%</b>	<b>30</b>	<b>56%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

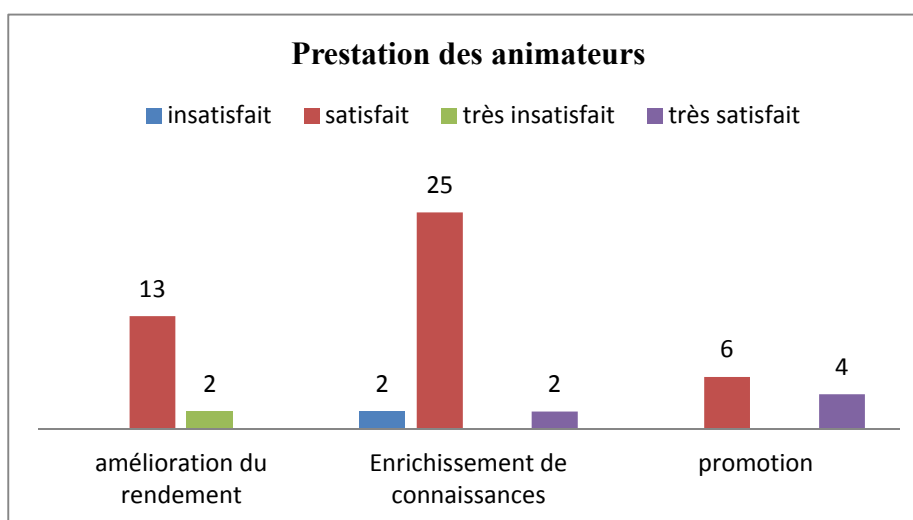


D'après le tableau et les graphes, on remarque que plus de la moitié (67%) des cadres qui attendent l'amélioration du rendement et ceux qui attendent une promotion (60%) sont au courant des objectifs de la formation suivie, tandis que plus de la moitié des cadres qui souhaitent l'enrichissement de leurs connaissances ne sont pas au courant des ces objectifs.

Donc ceux qui ont des attentes plus pratiques sont au courant des objectifs.

**Tableau 27: La qualité de la prestation des animateurs, croisée avec les attentes des cadres :**

Les attentes des cadres ?	Comment avez-vous trouvé la prestation des animateurs ?								Total général	
		très satisfait	satisfait		insatisfait		très insatisfait			
amélioration du rendement		0%	13	87%		0%	2	13%	15	100%
Enrichissement de connaissances	2	7%	25	86%	2	7%		0%	29	100%
promotion	4	40%	6	60%		0%		0%	10	100%
<b>Total général</b>	<b>6</b>	<b>11%</b>	<b>44</b>	<b>81%</b>	<b>2</b>	<b>4%</b>	<b>2</b>	<b>4%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>



87% des cadres qui attendaient l'amélioration de leur rendement, ont été satisfaits par la qualité de l'animation. Quand aux cadres qui souhaitent l'enrichissement de leurs connaissances, 86% parmi eux ont été satisfait par la qualité d'animation, 7% en été très satisfait, Tous les cadres qui cherchent la promotion à travers la formation ont été satisfaits, par la qualité d'animation, dont 40% qui ont été très satisfaits.

D'une manière globale, la majorité des cadres formés, 92%, ont exprimé leur satisfaction par rapport à l'animation de la formation (11% + 81%).

**Tableau 28: l'harmonie du contenu de la formation avec le travail, selon les départements<sup>1</sup> :**

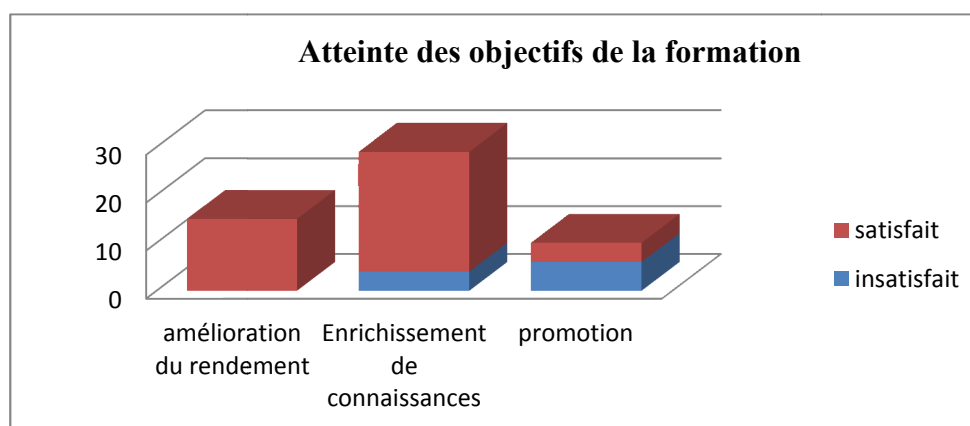
Les cadres par département	Pensez-vous que le contenu de la formation est en harmonie avec votre travail ?				Total général	
	satisfait		insatisfait			
Département ETR	5	100%		0%	5	100%
Département Formation	4	80%	1	20%	5	100%
Département Gestion	20	87%	3	13%	23	100%
Département Liaison	5	83%	1	17%	6	100%
Département RHU	14	93%	1	7%	15	100%
<b>Total général</b>	<b>48</b>	<b>89%</b>	<b>6</b>	<b>11%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

D'une manière globale, 89% des cadres formés de la DGP sont satisfait de l'harmonie existante entre le contenu de la formation et leur travail. Ce taux de satisfaction est élevé dans tous les départements de la DGP, comme suit :

D.ETR : 100%, D. Formation : 80%, D. Gestion 87%, D. Liaison 83% et D. RH : 93%.

**Tableau 29: l'Atteinte des objectifs de la formation et les attentes des cadres :**

Attentes des cadres	Pensez-vous que les objectifs de la formation ont été atteints ?				Total général	
	insatisfait		satisfait			
amélioration du rendement		0%	15	100%	15	100%
Enrichissement de connaissances	4	14%	25	86%	29	100%
promotion	6	60%	4	40%	10	100%
<b>Total général</b>	<b>10</b>	<b>19%</b>	<b>44</b>	<b>81%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>



<sup>1</sup> Graphe joint en annexe n°08

81% de cadres formé de la DGP sont satisfait par l'atteinte des objectifs des formations qu'ils ont suivies. Mais taux est différent selon les attentes des cadres :

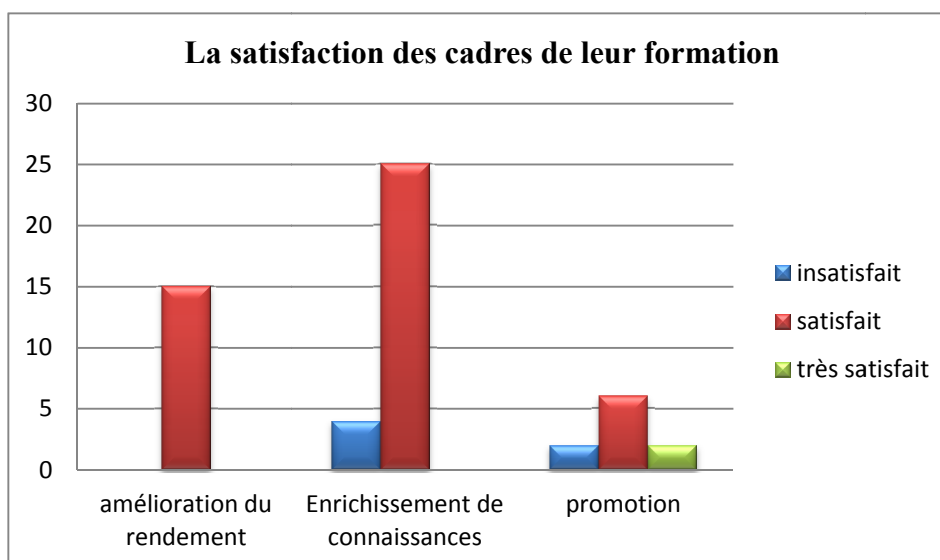
100% des cadres qui souhaitent l'amélioration des leur rendement sont satisfait par l'atteinte des objectifs de leurs formation.

Quand aux cadres qui cherchaient l'enrichissement de leurs connaissances, 86% parmi eux sont satisfait par l'atteinte des objectifs.

Enfin, 60% des cadres qui espèrent la promotion par la formation sont insatisfait par rapport à l'atteinte des objectifs de la formation.

**Tableau 30: La satisfaction de formation d'une manière générale :**

Attentes des cadres	Etes-vous satisfait de la formation ?						Total général	
	insatisfait		satisfait		très satisfait			
amélioration du rendement		0%	15	100%		0%	15	100%
Enrichissement de connaissances	4	14%	25	86%		0%	29	100%
promotion	2	20%	6	60%	2	20%	10	100%
<b>Total général</b>	<b>6</b>	<b>11%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>2</b>	<b>4%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>



Tous les cadres formés et qui attendaient une amélioration de leur rendement sont satisfait de la formation suivie.

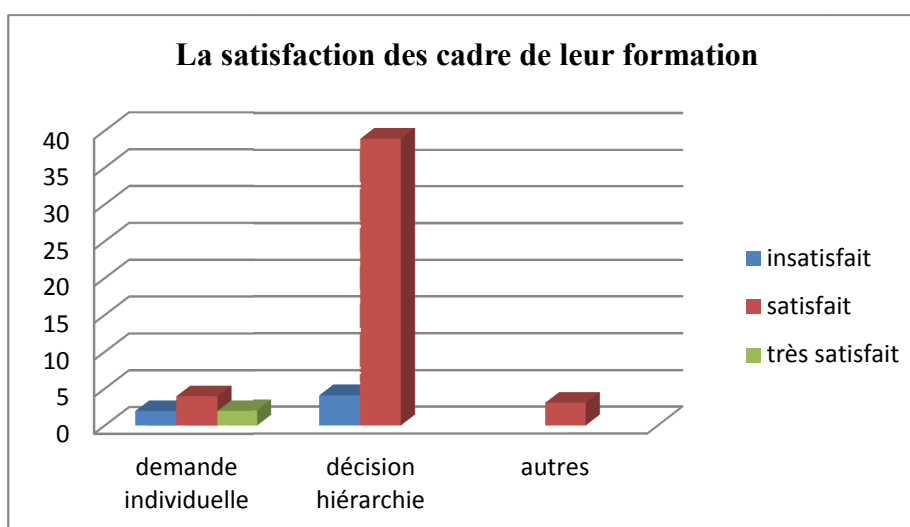
86% des cadres formés et qui souhaitaient l'enrichissement de leurs connaissances, ont exprimé leur satisfaction de la formation suivie, mais 14% (soit 4 cadres) étaient insatisfaits.

Concernant les cadres qui attendaient une promotion de la formation, 80% d'entre eux sont satisfait de la formation d'une façon générale (entre 20% qui sont très satisfait et 60% satisfait), tandis que 20% ne sont pas satisfait de cette formation.

D'une manière globale, la majorité des cadres formés de la DGP, ont exprimé leur satisfaction des formations qu'ils ont suivies, 85% étaient satisfaits et 11% étaient très satisfaits. Et il ne reste que 4% (02 cadres) ne sont pas satisfait de la formation.

**Tableau 31: La satisfaction de formation d'une manière générale, par rapport au critère de sélection :**

Base de sélection	Etes-vous satisfait de la formation ?						Total général	
	insatisfait		satisfait		très satisfait			
demande individuelle	2	25%	4	50%	2	25%	8	100%
décision hiérarchie	4	9%	39	91%		0%	43	100%
autres		0%	3	100%		0%	3	100%
<b>Total général</b>	<b>6</b>	<b>11%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>2</b>	<b>4%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

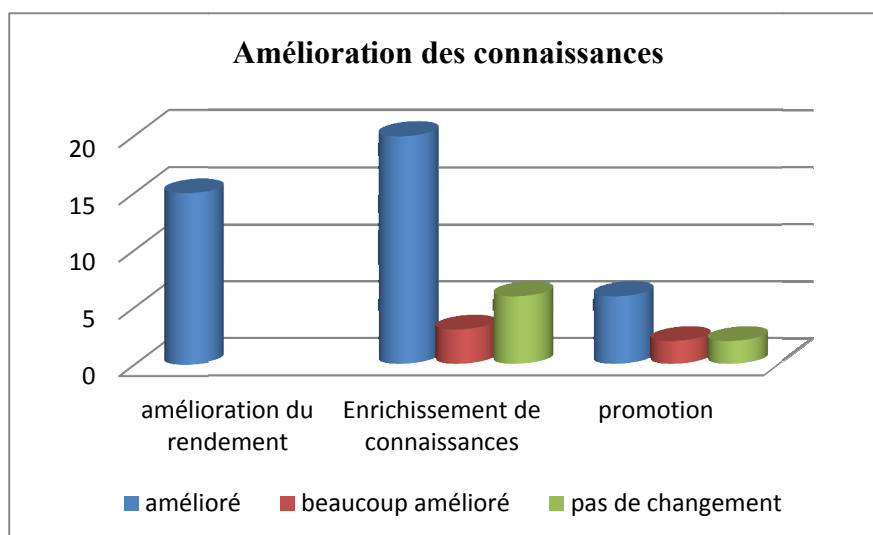


Tous les cadres qui ont été choisis par décision pour suivre une formation ont été satisfaits, mais on trouve 25% des cadres qui ont sélectionné suivant leurs demandes qui n'ont pas été satisfaits de la formation.

**D. Apprentissage :**

**Tableau 32: Amélioration des connaissances par rapport aux attentes :**

Attentes des cadres	Considérez-vous que votre niveau de connaissances s'est :						Total général	
	amélioré		beaucoup amélioré		pas de changement			
amélioration du rendement	15	100%		0%		0%	15	100%
Enrichissement de connaissances	20	69%	3	10%	6	21%	29	100%
promotion	6	60%	2	20%	2	20%	10	100%
<b>Total général</b>	<b>41</b>	<b>76%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>8</b>	<b>15%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>



Dans l'ensemble, la majorité des cadres formés de la GDP ont trouvé que leur niveau de connaissances s'est amélioré ; 76% ont trouvé se niveau amélioré suite à la formation, 9% l'ont trouvé beaucoup amélioré. Mais 15% n'ont pas trouvé de changement dans leur niveau de connaissances après la formation.

Tous les cadres qui souhaitent améliorer leur rendement, pensent que leur niveau de connaissances s'est amélioré.

Concernant les cadres qui cherchaient l'enrichissement de leurs connaissances, 69% parmi eux ont trouvé que leur niveau s'est amélioré, 10% l'ont trouvé beaucoup amélioré, alors que 21% n'ont pas senti de changement sur le niveau de connaissances.

Et c'est cette dernière catégorie qui nous intéresse pour cette question, car elle attende l'enrichissement de leurs connaissances, et il importe de chercher pourquoi les 21% n'ont pas trouvé un changement sur leur niveau de savoir.

**Tableau 33: Amélioration du savoir faire par rapport aux attentes<sup>1</sup> :**

Attentes des cadres	Considérez-vous savoir faire s'est						Total général	
	amélioré		beaucoup amélioré		pas de changement			
amélioration du rendement	13	87%		0%	2	13%	15	100%
Enrichissement de connaissances	21	72%		0%	8	28%	29	100%
promotion	4	40%	2	20%	4	40%	10	100%
<b>Total général</b>	<b>38</b>	<b>70%</b>	<b>2</b>	<b>4%</b>	<b>14</b>	<b>26%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Dans l'ensemble, 70% des cadres formés de la GDP, ont trouvé que leur savoir faire s'est amélioré suite à la formation suivie, 4% pensent que se savoir s'est beaucoup amélioré, mais 26% n'ont pas trouvé de changement sur leur savoir faire suite à la formation.

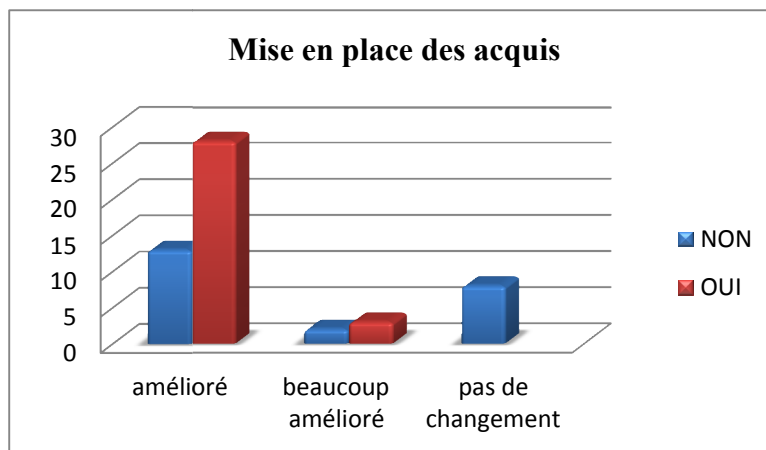
La catégorie qui nous s'intéresse le plus c'est celle qui souhaitent l'amélioration de leur rendement car ce dernier est fortement lié au savoir faire. On voit que 87% de ces cadres ont trouvé une amélioration dans leur savoir faire après la formation, tandis que 13% (soi deux cadres) n'ont pas trouvé de changement.

#### E. Transfert et impact :

**Tableau 34: Mise en place des acquis :**

Niveau de connaissances	Avez-vous mis en place ce que vous avez appris en formation ?				Total général	
	NON		OUI			
amélioré	13	32%	28	68%	41	100%
beaucoup amélioré	2	40%	3	60%	5	100%
pas de changement	8	100%		0%	8	100%
<b>Total général</b>	<b>23</b>	<b>43%</b>	<b>31</b>	<b>57%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> Graphe joint en annexe n°08



57% des cadres formés de la DGP, ont déclaré qu'ils ont pu mettre en place leurs acquis de la formation.

Concernant les cadres qui ont trouvé du changement dans leurs connaissances après la formation, 68% d'entre eux ont pu mettre en place ces acquis. Et il est évident que sont qui n'ont pas trouvé de changement dans leurs connaissances n'auront rien à mettre en place.

Cette mise en place des acquis est apparu, selon les cadres concernés, dans :

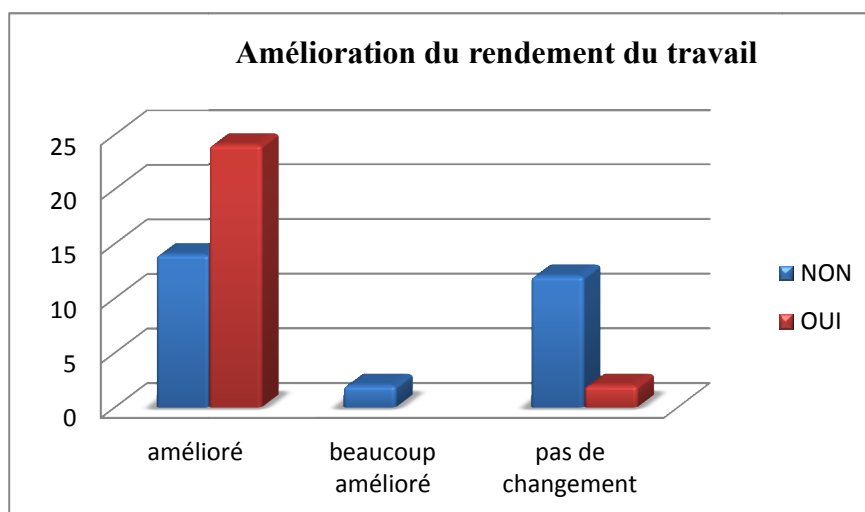
- Création d'une application (bas de données) ;
- L'organisation au travail et la bonne gestion des affaires courantes ;
- L'amélioration des écrits professionnels ;
- Meilleur prise de décision ;

Mais les cadres qui n'ont pas mis en place leurs acquis, se sont justifié par :

- Absence d'opportunité de mise en place des acquis ;
- Résistance aux changements de la part des responsables ;
- Absence d'harmonie entre le contenu de la formation et le travail.

**Tableau 35: Amélioration du rendement du travail :**

Niveau de Savoir-faire	Avez-vous remarqué une amélioration dans le rendement du travail après la formation ?				Total général	
	NON		OUI			
amélioré	14	37%	24	63%	38	100%
beaucoup amélioré	2	100%		0%	2	100%
pas de changement	12	86%	2	14%	14	100%
<b>Total général</b>	<b>28</b>	<b>52%</b>	<b>26</b>	<b>48%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>



Plus de la moitié des cadres formés, 52%, n'ont pas remarqué une amélioration dans le déroulement du travail suite à la formation.

Mais la majorité des cadres qui ont trouvé une amélioration dans leur niveau de savoir-faire, soit 63%, ont trouvé cette amélioration dans le déroulement du travail. Donc cela veut dire que ce n'est qu'en améliorant notre savoir-faire qu'on peut trouver des résultats sur le plan pratique.

Les cadres qui ont trouvé cette amélioration l'ont expliqué par :

- Une facilité dans la gestion des dossiers courants ;
- Développement dans le service des ressources humaines ;
- Amélioration dans les méthodes de travail.

#### F. Evaluation et suivi :

**Tableau 36 : Système d'évaluation de la formation à SH :**

L'expérience à SH	Pensez-vous que votre entreprise dispose d'un système d'évaluation de la formation ?				Total général	
	NON		OUI			
-5 ans	11	58%	8	42%	19	100%
05 – 15 ans	18	69%	8	31%	26	100%
16 – 25 ans	5	100%		0%	5	100%
+ 25 ans	4	100%		0%	4	100%
<b>Total général</b>	<b>38</b>	<b>70%</b>	<b>16</b>	<b>30%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Selon les cadres qui ont plus d'expérience à la DGP, il n'existe pas de système d'évaluation de la formation à la DP. Et cela est affirmé par tous les cadres des deux catégories d'expérience : 16-25 et celle de (+ 25 ans).

Mais 42% des cadres ayant (-05 ans) d'expérience et 31% de ceux qui ont une expérience de 05 à 15 ans, pensent que l'entreprise dispose de ce système d'évaluation et ils se sont expliqués par ce qui suit :

- A travers les fiches exploitées par le département formation ;
- Généralement après la formation « évaluation des connaissances ».

Dans l'ensemble, 70% des cadres formés pensent qu'il n'existe pas de système d'évaluation de la formation à SH. On peut dire qu'il y a des évaluations des formations mais elles ne sont pas appliquées d'une manière permanente, suivant l'avis des plus anciens à l'entreprise.

**Tableau 37: Nécessité de l'évaluation de la formation<sup>1</sup> :**

Attentes des cadres de la formation	Pensez-vous que cette évaluation est nécessaire ?				Total général	
	NON		OUI			
amélioration du rendement	3	20%	12	80%	15	100%
Enrichissement de connaissances	6	21%	23	79%	29	100%
promotion	6	60%	4	40%	10	100%
<b>Total général</b>	<b>15</b>	<b>28%</b>	<b>39</b>	<b>72%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

La majorité des cadres qui souhaitent l'amélioration de leur rendement (soit 80%) ainsi que la majorité de ceux qui souhaitent l'enrichissement des connaissances (soit 79%), jugent que l'évaluation des actions de formation est nécessaire pour :

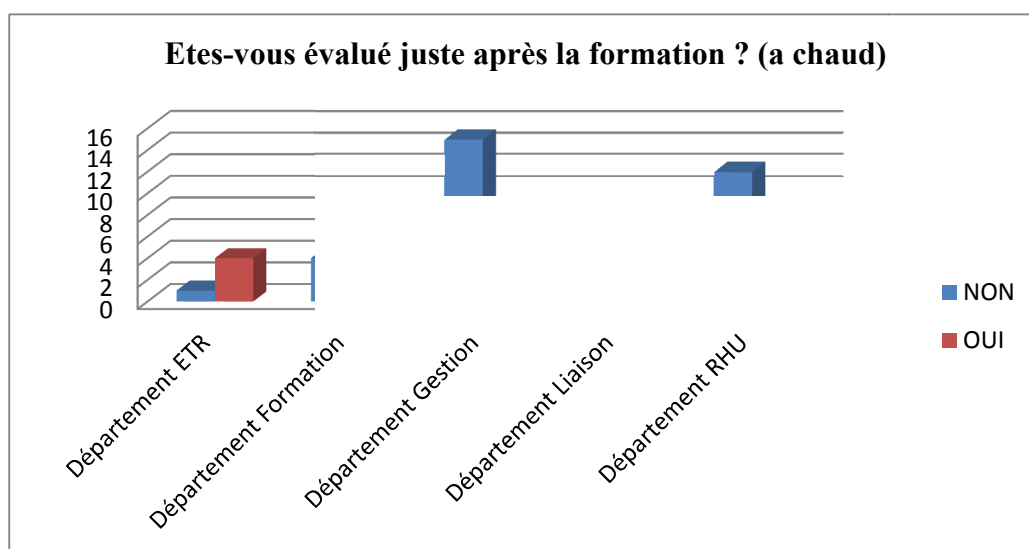
- Pour connaître les besoins des agents ;
- Pour vérifier l'amélioration du niveau des agents ;
- Pour optimiser les programmes de formation ;
- Pour cibler les compétences ;
- Vérifier l'atteinte des objectifs tracés ;
- Evolution des carrières des agents ;
- Mesurer l'impact de la formation ;
- Mesurer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

D'autre part, 60% des cadres qui attendent de la formation une promotion, ne pensent pas que cette évaluation est nécessaire.

<sup>1</sup> Graphe joint en annexe n°08

**Tableau 38 : L'évaluation à chaud de la formation dans les différents départements :**

Département	Etes-vous évalué juste après la formation ? (a chaud)				Total général	
	NON		OUI			
Département ETR	1	20%	4	80%	5	100%
Département Formation	4	80%	1	20%	5	100%
Département Gestion	15	65%	8	35%	23	100%
Département Liaison	6	100%		0%	6	100%
Département RHU	12	80%	3	20%	15	100%
<b>Total général</b>	<b>38</b>	<b>70%</b>	<b>16</b>	<b>30%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>



30%, seulement, des cadres formés sont évalué à l'issue de la formation (à chaud). A l'exception des cadres du département ETR dont 80% sont évalué à chaud, la majorité des cadres dans les autres départements ne le sont pas : 80% dans le Département formation, 65% dans celui de la gestion, 100% à la Liaison et 80% des cadres du département RH ne sont pas évalué à chaud.

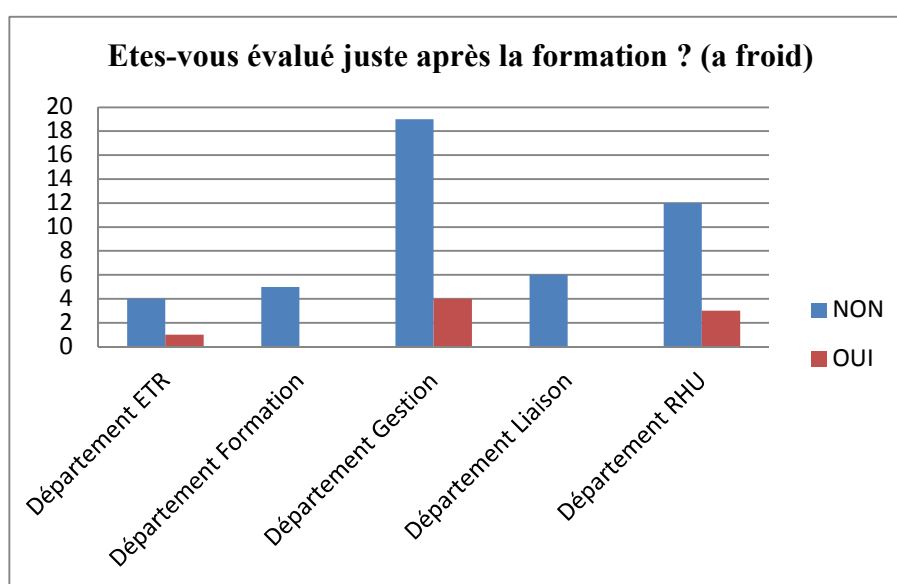
L'évaluation à chaud est donc pratiquée d'une façon très faible à la DGP.

Pour les cadres qu'ils ont déclaré qu'ils sont évalués a chaud, ils ont précisé que cela se fait par :

- Un teste de connaissance ;
- Le responsable hiérarchique directe ;
- L'organisme de formation
- Un questionnaire.

**Tableau 39: L'évaluation à froid de la formation dans les différents départements :**

Département	Êtes-vous évalué juste après la formation ? (a froid)				Total général	
	NON		OUI			
Département ETR	4	80%	1	20%	5	100%
Département Formation	5	100%		0%	5	100%
Département Gestion	19	83%	4	17%	23	100%
Département Liaison	6	100%		0%	6	100%
Département RHU	12	80%	3	20%	15	100%
<b>Total général</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>8</b>	<b>15%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>



Dans l'ensemble, la majorité des cadres formés de la DGP, soit 85%, ne sont pas évalués à froid.

Pour les départements, il n'y a que 4 cadre du département Gestion, 3 du Département RH et un seul du département ETR qui sont déclaré qu'ils ont été évalués à froid après avoir suivi une formation.

L'évaluation à Froid est encore plus que l'évaluation à chaud.

**Tableau 40: L'évaluation continue dans les différents départements<sup>1</sup>**

Département	Etes-vous évalué en permanence dans votre travail ?				Total général	
	NON		OUI			
Département ETR	4	80%	1	20%	5	100%
Département Formation	4	80%	1	20%	5	100%
Département Gestion	19	83%	4	17%	23	100%
Département Liaison	5	83%	1	17%	6	100%
Département RHU	11	73%	4	27%	15	100%
<b>Total général</b>	<b>43</b>	<b>80%</b>	<b>11</b>	<b>20%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Dans tous les départements, la majorité des cadres ont déclaré qu'ils ne sont pas évalués en permanence dans leur travail soit un taux de 80% dans l'ensemble, et qui est presque identique dans les départements, sauf celui de RH ou 73% des cadres ne sont pas évalués d'une manière continue.

La minorité qui est évalués en permanence (20%) précise que cette évaluation apparait en :

- Une notation annuelle
- Mesure du rendement et l'atteinte des objectifs.

**Tableau 41: L'application des méthodes d'évaluation de la formation aux départements de la DGP<sup>2</sup>.**

Département	Pensez-vous que ces méthodes d'évaluation sont appliquées d'une manière correcte ?				Total général	
	NON		OUI			
Département ETR	4	80%	1	20%	5	100%
Département Formation	4	80%	1	20%	5	100%
Département Gestion	18	78%	5	22%	23	100%
Département Liaison	6	100%		0%	6	100%
Département RHU	12	80%	3	20%	15	100%
<b>Total général</b>	<b>44</b>	<b>81%</b>	<b>10</b>	<b>19%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

81% des cadres formés, pensent que les méthodes d'évaluation de la formation, ne sont pas appliquées correctement. C'est, approximativement, le tau qu'ont trouvé dans les différents

<sup>1</sup> Graphe joint en annexe n°08

<sup>2</sup> Idem

départements, encore plus dans de département Liaison, ou 100% de cadres pensent que ces méthodes ne sont pas appliquées correctement.

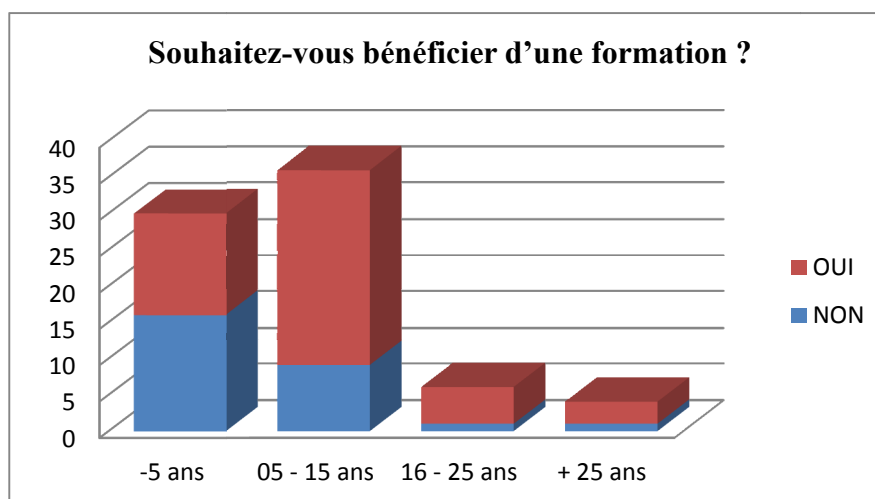
**Tableau 42: L'aide et le suivi de la hiérarchie pour la mise en place des acquis de la formation, dans les différents départements :**

Département	Y-a-t-il un suivi par votre hiérarchie pour vous aider à mettre en pratique de vos acquis de la formation ?				Total général	
	NON		OUI			
Département ETR	4	80%	1	20%	5	100%
Département Formation	4	80%	1	20%	5	100%
Département Gestion	18	78%	5	22%	23	100%
Département Liaison	6	100%		0%	6	100%
Département RHU	12	80%	3	20%	15	100%
<b>Total général</b>	<b>44</b>	<b>81%</b>	<b>10</b>	<b>19%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

81% des cadres pensent qu'il n'y a pas un suivi par la hiérarchie pour aider les cadres à mettre en place ce qu'ils ont appris à la formation. Cela est valable pour tous les départements, mais un peu moins pour celui de la gestion ou on trouve 78% des cadres qui ne trouvent pas ce suivi et cet aide par la hiérarchie.

**Tableau 43: Souhaitez-vous bénéficier d'une formation ? Croisé avec l'expérience des cadres.**

Expérience	Souhaitez-vous bénéficier d'une formation ?				Total général	
	NON		OUI			
-5 ans	16	53%	14	47%	30	100%
05 - 15 ans	9	25%	27	75%	36	100%
16 - 25 ans	1	17%	5	83%	6	100%
+ 25 ans	1	25%	3	75%	4	100%
<b>Total général</b>	<b>27</b>	<b>36%</b>	<b>49</b>	<b>64%</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>



64% des cadres formés de la DGP souhaitent avoir plus de formation (y compris ceux qui n'ont pas été formés). Ce taux est supérieur à 60% dans les catégories d'expérience, à l'exception de celle des cadres qui ont moins de 50 ans, ou on trouve que 53% ne souhaite pas avoir de formation.

**Tableau 44: Souhaitez-vous bénéficier d'une formation ? Croisé avec la question des cadres formés et non formés<sup>1</sup>.**

	Souhaitez-vous bénéficier d'une formation ?				Total général	
	NON		OUI			
Cadres non formés	13	59%	9	41%	22	100%
Cadres formés	14	26%	40	74%	54	100%
<b>Total général</b>	<b>27</b>	<b>36%</b>	<b>49</b>	<b>64%</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

74% des cadres qui ont bénéficié d'une formation, souhaite en bénéficier d'avantage. Mais moins de la moitié (soit 41%) seulement, des cadres qui n'ont pas bénéficié de formation, souhaite avoir une formation.

### G. Les questions ouvertes :

#### 01 - Quels sont les avantages (point forts) de la formation suivie ?

Les cadres ont répondu comme suit :

- Amélioration des connaissances ;
- Faire des connaissances à travers les directions régionales ;
- Amélioration du rendement ;
- Acquisition de notions et concepts théoriques dans la spécialité ;
- Documentation riche ;
- Bon niveau des animateurs ;
- Mieux connaître l'entreprise et suivre son actualité ;
- Programme très riche (varié) ;
- Bonne communication interne ;

<sup>1</sup> Graphe joint en annexe n°08

## **02 - Quels Sont les inconvénients (points faible) de la formation suivie ?**

Les réponses des cadres sont les suivantes :

- Programme instable ;
- Absence de certains animateurs ;
- Contraintes du travail, dans le mode alterné de la formation ;
- Manque d'étude de cas pratiques (notamment secteur pétrolier) ;
- Absence de suivi ;
- Méthodes dépassées et manque de moyens
- Problème de logistiques et déplacement ;
- Absence d'évaluation ;
- Durée insuffisante ;
- Programme chargé ;
- Déplacement vers le Sud.

## **03 - Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation ?**

- Plus d'informations sur les programmes de formation en utilisant notamment Outlook ;
- Ciblé les centres de formation performants tel que CESIE ;
- Evaluer avant, pendant et après la formation ;
- Donner de chance aux stagiaires de faire preuve de ces compétences ;
- Former les maximum d'agent, et la rendre comme étape obligatoire dans la carrière ;
- Réaliser des compte rendus des formations et les faire circuler dans le service ;
- Revoir d'une manière générale les pratiques en matière de formation ainsi que la mise en œuvre sur le plan opérationnel ;
- Renouveler les moyens ;
- Respecter les principes de l'ingénierie de la formation ;
- Former selon les besoins ;
- Obligation de l'évaluation à l'issue de chaque formation ;
- Prévoir de la pratique après chaque module théorique ;

### **Les thèmes proposés par les cadres, pour d'autres formations :**

- Système d'information ;
- Contrôle de gestion ;
- Audit ;
- T.I.C,
- Gestion de compétences
- Langue Anglaise ;
- GRH ;
- Gestion de trésorerie ;
- Management de la performance ;
- Droit et droit de travail ;
- Evaluation des risques professionnels en entreprise ;
- Outils de management ;
- Gestion de carrière ;
- Nouveau système de rémunération de SH ;
- Informatique et Bureautique ;
- Droit conventionnel et négociation collective ;

## 2- Guide entretien :

Nous présentons ici une synthèse des réponses des 03 Managers aux questions posées lors des entretiens :

### A. Formation :

**Tableau 45: Importance de la formation :**

Manger 01	Manager 02	Manager 03
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Très importante notamment pour les nouveaux recrues</li> <li>- Double objectif : performance au travail (dans le métier) et enrichissement des outils (communications, etc)</li> <li>- source de motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elle répond aux besoins des services</li> <li>- Permet une veille sur l'environnement, et une adaptation aux changements</li> <li>- Développement dans l'exécution des tâches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elle permet une insertion des personnels dans le système du travail</li> <li>- bon maitrise des tâches</li> <li>- Motivation</li> </ul>

**Tableau 46: Réaction du personnel par rapport aux formations :**

Manger 01	Manager 02	Manager 03
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaction positive en général,</li> <li>- volonté d'enrichissement de connaissances et de perfectionnement</li> <li>- Rarement négative pour des raisons personnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tout le personnel s'intéresse à la formation,</li> <li>Ils préfèrent qu'elle soit en relation avec leur travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préfère les formations de longue durée, et les formations avec déplacement</li> <li>Ils veulent du changement</li> </ul>

**Tableau 47: Qualité de la prestation de la formation :**

Manger 01	Manager 02	Manager 03
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elle répond à un minimum de besoins, mais elle n'est pas très satisfaisante</li> <li>- car elle se limite en interne, pas d'amélioration, pas de concurrents....Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>des méthodes anciennes (interne) et les contenus doivent être revus et actualisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceptable, mais nous préférons une amélioration notamment avec les nouvelles technologies, et les nouvelles méthodes etc.</li> </ul>

**Tableau 48 : Comportement du personnel au travail après la formation :**

<b>Manger 01</b>	<b>Manager 02</b>	<b>Manager 03</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas spectaculaire, mais on remarque du changement notamment dans l'autonomie du personnel</li> <li>- La formation peut déclencher et accéléré un processus de développement chez les personnel. (les personnel montrent leur volonté de s'améliorer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bon maîtrise des activités,</li> <li>- esprit d'initiative</li> <li>- Demande plus de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pas de grand changement dans les comportements</li> <li>- Redynamisation au travail</li> <li>- quelque propositions de changement mais faibles</li> </ul>

**Tableau 49: Qualité du travail suite à la formation :**

<b>Manger 01</b>	<b>Manager 02</b>	<b>Manager 03</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n y a pas une amélioration remarquable, car le contenu de la formation n'est pas très adéquat au travail</li> <li>- l'amélioration est remarquée au niveau individuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il ya de l'amélioration, notamment dans la facilité de communication et de la rapidité dans l'exécution des taches d'une façon générale</li> </ul>	<p>Faible amélioration, Elle peut être remarqué quand la formation est spécialisé dans un domaine très pratique (comme un logiciel, un programme, une procédure... etc)</p>

**Tableau 50: Mise ne place des acquis de la formation par le personnel formé :**

<b>Manger 01</b>	<b>Manager 02</b>	<b>Manager 03</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- C'est l'objectif de la formation, et en vielle sur l'atteinte de cet objectif,</li> <li>- il est plutôt remarqué au niveau des métiers opérationnel de SH, les travailleurs sur cites, mais dans les administrations c'est très faible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-On ne peut pas l'observé d'une manière directe, mais cette mise en pratique est faible, l'agent mis en pratique une petit partit de ce qu'il a appris.</li> </ul>	<p>On a une résistance au changement, ce qui fait que les personnels formés ne peuvent pas mettre en pratique ce qu'ils sont appris à 100%, mais il y a des tentatives et il ya des résultats, EX : installation de nouveaux outils de gestion de RH</p>

**Tableau 51: Que pensez-vous de la formation d'une manière générale à SH ?**

<b>Manger 01</b>	<b>Manager 02</b>	<b>Manager 03</b>
- Des programmes très importants, mais les résultats ne sont pas observés d'une manière satisfaisante par rapport aux moyens mis en place.	-Elle a un impacte positif sur les personnels, on remarque du développement des compétences des individus, malgré que ce n'est pas très important, mais il y a des résultats	Un programme satisfaisant au niveau de la quantité, mais au niveau de la qualité il nécessite de l'amélioration, mais la formation joue un rôle important à SH

**B. Evaluation de la Formation :**

**Tableau 52: Est-ce que l'entreprise dispose d'un système d'évaluation de la formation ?**

<b>Manger 01</b>	<b>Manager 02</b>	<b>Manager 03</b>
Non, des tentatives d'évaluation mais pas un système.	Il de l'évaluation à Chaud et à Froid, et des programmes spécifiques qui sont évalués d'une manière spéciale.	Il y a une évaluation mais elle n'est pas efficace, pas de continuité.

**Tableau 53: Comment vous évaluer la formation ?**

<b>Manger 01</b>	<b>Manager 02</b>	<b>Manager 03</b>
Evaluation à Chaud, mais les résultats ne sont pas exploités Evaluation à Froid, mais pas toujours réalisée.	Des bilans de formation, Evaluation à froid mais très rare.	Entretiens avec les personnels formés pour connaître leurs avis sur la formation, mais très rarement. Le service formation s'occupe de l'évaluation à chaud.

**Tableau 54: Evaluation continu du personnel :**

<b>Manger 01</b>	<b>Manager 02</b>	<b>Manager 03</b>
- pas régulièrement, des simples observations du personnel - cette évaluation va devenir obligatoire avec le nouveau système.	- On le faisait auparavant, mais il n'a y avait pas des résultats concrètes.	Cette évaluation est faite occasionnellement.

**Tableau 55: Est-ce que cette évaluation est faite correctement ?**

<b>Manger 01</b>	<b>Manager 02</b>	<b>Manager 03</b>
Le minimum qu'il est fait, est réalisé correctement mais il n y a pas d'exploitation de résultats.	On ne peut pas le vérifier, c'est aux services de la Formations de le contrôler et de nous communiquer les résultats.	L'évaluation qu'elle est réalisée, elle est faite d'une manière correcte, mais le faite que les résultats ne soit pas exploités qu'on ne peut pas le remarquer.

**Tableau 56: Exploitation des résultats et amélioration de la qualité.**

<b>Manger 01</b>	<b>Manager 02</b>	<b>Manager 03</b>
Cela est limité dans l'aspect logistique de la formation. Il touche très rarement les animateurs.	Non, pas de changement dans la qualité, elle est stable.	On cherche cette amélioration et ce développement, et on ne peut pas l'atteindre sans avoir de l'évaluation continue et bien exploité, avec des objectifs préétablis

**C. Financement** : Cette rebique concerne uniquement le département formation

**Tableau 57: Budget de la formation**

<b>Manger département Formation</b>
Pas de budget limité de la formation, mais plutôt des prévisions dans le cadre des plans annuels, mais en générale le maximum n'est jamais atteint On dépasse largement l'exigence de la loi sur la formation <sup>1</sup> , car on tourne autour de 04% de la masse salariale

**Tableau 58: Comment évaluez-vous le bénéfice de la formation ?**

<b>Manger département Formation</b>
C'est très difficile à mesurer. Les bénéfices de la formation ne peuvent pas être quantifiés. Mais on peut dire qu'il y a beaucoup de bénéfice des programmes de la formation pour la SH, surtout sur le climat générale du travail, dynamique, motivation, communication, esprit de groupe, fidélisation à l'entreprise...etc.

<sup>1</sup> La loi 97-02 citée auparavant (section02, chapitre 02)

**Tableau 59: Est-ce que la formation à SH/DP est rentable ?**

<b>Manger département Formation</b>
<p>C'est la même réponse que la question précédente, parce que la rentabilité de la formation est intangible. Il peut être senti dans le climat général du travail. On ne peut pas imaginer SH sans les programmes de formation, et si on arrête la formation pour un service, par exemple, pour une durée déterminée, les effets négatifs vont être très remarquables.</p> <p>Mais d'une autre part, les dépenses est les moyens mis an place pour les programmes de formation sont très importants ; et ils doivent être rentabilisé et des résultats concrets doivent être perçus, donc il est nécessaire de mesurer cette rentabilité</p>

**D. Difficultés :**

**Tableau 60: Difficulté en matière de la formation :**

<b>Manger 01</b>	<b>Manager 02</b>	<b>Manager 03</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuffisance dans le processus de détermination des besoins et objectifs de la formation</li> <li>- la formation interne à ces avantages, mais elle a des inconvénients aussi, et elle très limitée.</li> <li>- Pas de renouvellement,</li> <li>- Animateurs dépassés par les méthodes</li> </ul>	<p>Absence d'un système claire et communiqué, de la formation,</p> <p>Formation interne ne permet pas le développement.</p>	<p>Beaucoup de formation, mais peut de résultats, Absence de communication de politique formation ainsi que ces objectifs</p> <p>Inadéquation des beaucoup de formation avec le travail.</p>

**Tableau 61: Difficulté en matière de l'évaluation de la formation :**

<b>Manger 01</b>	<b>Manager 02</b>	<b>Manager 03</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de processus clair, qui permet l'évaluation</li> <li>- La non-application de l'évaluation d'une manière permanent</li> <li>- Résultats non exploité</li> </ul>	<p>Il n y a pas de référence claire pour l'évaluation (sur quelle base on va évaluer, et dans quelle bute ?)</p> <p>Non maitrise des outils</p>	<p>Absence de continuité et de suivi des formations, et de son évaluation.</p>

**E. Solution proposé :**

On les présente d'une manière globale, car elles rapprochent et elles se complètent, et c'est la conclusion et les résultats de ce qui précède :

**Tableau 62: Solution proposé par les Managers.**

<b>Solution proposé par les Managers</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Revoir le processus Formation dans ça globalité</li><li>- Se concentré sur le point départ : la détermination des Besoins, car ces l'essentiel</li><li>- Tracer des objectifs clairs et ils doivent être communiqué et vulgariser, et bien assimiler avant la formation ;</li><li>- Vieller sur l'adéquation entre le contenu de la formation et le travail ;</li><li>- Consulter les besoins individuels du personnel</li><li>- Revoir les méthodes de formation en Interne ;</li><li>- Compléter la formation interne par la formation externe ;</li><li>- l'adaptation aux méthodes internationales dans la formation et ça gestion</li><li>- Appliquer l'évaluation d'une manière complète avec une bonne détermination des objectifs</li><li>- Exploitation des résultats de l'évaluation.</li></ul>

### **Section 03 : Analyse des résultats : insuffisances et recommandations**

A la lumière des aspects théoriques en matière de l'évaluation de la formation, notamment les principales méthodes d'évaluation, et suite à l'aperçu effectué sur la formation et son évaluation au niveau de la Division Production, et après l'enquête réalisée sur les cadres de la Direction Gestion du Personnel, nous achevons notre étude par une analyse des résultats obtenus, en faisant ressortir les principales insuffisances en matière de la formation et de son évaluation au niveau de la DP, et nous proposons des recommandations qui pourront contribuer dans l'amélioration de la qualité de la formation dans cette division.

#### **1- Programme de formation très important :**

D'après le bilan des actions de formation à la DP, on a constaté un effort considérable en matière de réalisation des programmes de formation (Ex : en 2011 : 10842 agents sur 18472, ont été formés, soit un taux de 58%), ainsi qu'en matière des moyens mis en place (cout de la formation en 2011 : 1 515 731 KDA ce qui représente 3% de la masse salariale de l'année 2011)<sup>1</sup>.

En prenant les cadres de la DGP, objet de notre enquête, comme exemple, on remarque que 71% des cadres ont bénéficié, en moins, d'une formation à SH, donc la formation touche la majorité des cadres, et cela donne une idée sur toutes les autres catégories ainsi que les différentes Direction de la DP.

Ainsi on confirme l'une des hypothèses qui nous a incité à choisir Sonatrach pour notre études, à savoir qu'elle dispose d'un programme de formation très important et qui touche un grand nombre de personnel. Cela peut paraître évident pour une Entreprise de telle taille et telle importance, mais la chose qui reste à savoir, c'est l'efficacité de cette formation. On va essayer de la découvrir à travers les prochains axes d'analyses suivant notre enquête.

---

<sup>1</sup> Source : Bilan DRH , d'activité Amont 2011. Sonatrach

## **2- Politique formation et ses objectifs :**

L'entreprise Sonatrach a élaboré une politique formation très ambitieuses, selon son site internet et quelques documents tel que les revues. Des objectifs ont été fixés, entre autre : développement de compétences, préparation de la relève, formation des spécialistes...etc. Néanmoins plus de 70% de cadres ne sont pas informés de cette politique, et 44% (près de la moitié) des cadres ne sont pas au courant des objectifs de la formation avant l'entamer.

Nous pensons que c'est le point de départ qu'il ne faut pas négliger, car quand les personnels ne sont pas au courant de la politique ainsi que les objectifs de la formation, ils ne participent pas à leur réalisation.

Ex : Si un agent n'est pas conscient qu'il est entrain d'être préparé comme relève, il ne sens pas la responsabilité et il ne sera pas impliqué.

Donc l'information des personnels de la politique et des objectifs de la formation facilite la tâche des responsables et augmente la chance d'atteindre ces objectifs.

## **3- Identification des besoins, sélection et Attentes des cadres :**

La première étape dans le processus d'une formation, c'est la définition des besoins, individuels et collectifs, et tout le reste du processus sera bâti sur cette base, et la réussite de la construction est fortement liée à la solidité de la base.

A travers les réponses des cadres sur les questions relatives aux attentes, et aux critères de choix pour la formation, on remarque que 80% des cadres formés ont été choisis par décision de la hiérarchie, cela veut dire le besoin de l'entreprise est largement privilégié par rapport aux besoins individuels. Cela est acceptable vu que la majorité des cadres visent l'enrichissement de leurs connaissances d'une part, et la majorité des cadres formés selon leurs demandes visent une promotion d'une autre part. Malgré que ces attentes ont d'impacts positifs sur l'entreprise mais cette dernière visent en premier lieu l'amélioration du rendement des personnels.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> L'entreprise peut viser d'autres objectifs spécifiques, mais le rendement reste le plus fondamental.

Donc il sera préférable de trouver des convergences des besoins et attentes des personnelles et de l'entreprise afin de pouvoir choisir la formation la plus adéquate aux besoins réels. Tant que la formation répond aux besoins réels bien identifiés, tant que l'efficacité et l'impacte sur le terrain est assuré.

Suite à nos entretient nous avec les managers, nous avons remarqué qu'un point commun été soulevé dans chaque entretient, à savoir l'importance de la cohérence entre le contenu de la formation et le travail exercé, et cela ne peut être assuré qu'à travers une bonne détermination de besoins individuels et collectifs.

#### **4- Satisfaction des cadres et leurs acquis :**

Nous avons remarqué que la majorité des cadres ont été satisfait par la formation d'une manière générale 96% (entre satisfait et très satisfait). Ce taux est déférent dans les autre critères (animation, contenu...etc), mais la tendance dépasse les 70% et c'est point positive de la formation, et que nous renseigne sur la qualité de la formation offerte à Sonatrach.

Cependant, cette satisfaction peut être influencé par les services accompagnant la formation (logistiques : déplacement, hébergement,...etc). Il faudra donc vérifier l'objectif élémentaire de la formation, celui des acquis, et des apprentissages.

D'après les réponses des cadres sur les questions de la rubrique « Apprentissage », nous avons remarqué un effet positif sur les connaissances qui se sont amélioré pour la majorité (76%), ainsi que sur le savoir faire qui s'est amélioré lui aussi chez 74% des cadres formés.

Mais il est important de se poser la question sur les 24% qui n'ont pas vu une amélioration dans leurs connaissances, d'autant plus que 21% des ces cadres étaient intéressé par l'enrichissement de leurs connaissances. Et sur les 26% qui n'ont pas remarqué l'amélioration dans leur savoir-faire, dont 13% souhaitaient l'amélioration de leur rendement. On s'interrogeant sur ces insuffisances on peut améliorer la qualité de la formation dans son contenu et sa présentation.

Donc, dans l'ensemble, il y a une satisfaction des cadres par rapport à la formation et leurs acquis, mais ce n'est pas la finalité de la formation, on doit se poser la question sur le transfert de se savoir et sur son impact sur les lieux du travail.

#### **5- Transfert des acquis, et impacte sur le travail :**

L'une des problématiques majeurs dans le sujet de la formation, c'est l'après formation, ou les résultats de cette formation sur le terrain.

Ces résultats on peut les observer sur deux niveaux : le niveau individuel (habilité et comportement) et le niveau collectif (déroutement du travail dans un service).

57% des cadres formés ont déclaré qu'ils ont pu mettre en œuvre leurs acquis de la formation en citant quelques exemples tel que : l'installation de nouveaux logiciels, écrits professionnels, prise de décision...etc. Cela est très intéressant pour l'entreprise, sauf que le taux n'est pas suffisant, car 46% de cadres n'ont pas pu mettre en place leur acquis en ce justifiant par la résistance au changement et l'absence de l'harmonie entre la formation et le travail.

Dans le coté collectif, il n'y a seulement 48% des cadres formés qui ont remarqué une amélioration dans le déroulement du travail après la formation. Un constat naturel car le changement au niveau collectif est plus complexe de celui des individus, et il est influencé par d'autre facteurs notamment la volonté des responsables. On soulève encore une fois la problématique de l'adéquation entre le contenu de la formation et travail exercé, mais aussi l'aide et la facilitation des responsables pour la mise en pratique des acquis de la formation.

Donc on peut dire que le transfert des acquis et du savoir faire en situation de travail n'est pas un résultat évidente de la formation, il nécessite une détermination des objectifs opérationnels au préalable, une adéquation entre le contenu et le travail, et surtout une volonté et un suivi par la hiérarchie.

#### **6- Evaluation de la formation : Tentatives insuffisantes**

##### **6.1 – Système d'évaluation de la formation :**

Selon les cadres interrogés, notamment les plus anciens à SH, la majorité nous confirme qu'il n'existe pas un système d'évaluation de la formation à vrais sens du mot, les Managers interviewés aussi nous le ont affirmé.

La majorité des cadres (72%) pensent que cette évaluation de la formation est nécessaire.

L'absence du système d'évaluation de la formation constitue un manque ou rupture dans le processus de la formation, et cela ne ramène à poser la question sur l'existence et l'efficacité de ce processus.

L'absence d'un système complet d'évaluation de la formation signifie que les responsables de la formation ainsi que les managers n'ont pas de motivations suffisantes qui rendent cette évaluation obligatoire, et appliqué d'une manière complète.

Autrement dit, il n'y a pas un objectif claire qui incite à évaluer la formation, et puis il n'y a pas de références et de base sur lesquelles on va évaluer la formation.

Donc c'est tout le système de la formation qui est remis en cause. Une détermination des besoins et objectifs doit faire le pilier principal des ce système, après le reste sera comme une suite logique, dont le système d'évaluation de la formation.

## **6.2 – Evaluation à chaud et évaluation à froid :**

D'après les réponses des cadres formés et celles des Managers, on a constaté qu'il existe de tentatives d'évaluation des actions de formation, et cela à travers les deux moments d'évaluation de la formation : A chaud et A froid.

Cette évaluation n'est pas réalisée d'une manière systématique et continue, 70% des cadres formés disent qu'ils n'ont pas été évalués à chaud, et 85% on dit qu'ils n'ont pas été évalués à Froid.

Cependant, cette évaluation ne constitue pas un système d'évaluation, ce n'est que des moments d'évaluation qui doivent répondre à d'autre besoins et objectifs d'évaluation de la formation (Ex : évaluation des connaissances : elle se fait à chaud/ évaluation des comportements : elle se fait à froid). Donc le plus important c'est de savoir qu'est ce qu'on veut évaluer pour pouvoir fixer la méthode et l'outil et le moment.

L'autre problème concernant cette évaluation, c'est celui de la non continuité ; quand l'évaluation est réalisée, il n'y a pas de suivi ni d'exploitation des résultats<sup>1</sup>. Cela peut être

---

<sup>1</sup> D'après nos entretiens quotidiens avec les responsables de la formation pendant le stage pratique, ainsi que les déclarations de certain Managers interviewés.

expliqué par l'absence de raison claire d'évaluation et donc absence d'objectifs claires et bien déterminés.

### **6.3 – Evaluation continue du personnel :**

L'évaluation représente un point clé du management, un facteur important dans le fonctionnement et le développement d'une organisation.<sup>1</sup>

Cet outil important de management, permet d'atteindre plusieurs objectifs à la fois, entre autres : la vérification de l'efficacité des actions de formation passé (sur le plan transfert et impact), identification des besoins des agents, préparation de nouveaux programmes de formation avec des objectifs bien déterminés...etc.

A SH, notamment à la DP, 80% des cadres interrogés à la DGP, ont déclaré qu'ils ne sont pas évalués en permanence dans leur travail. Et cela explique l'absence des objectifs bien précis qui incitent à évaluer, car le départ n'a pas été préparé, et les besoins n'ont pas été bien identifiés.

La meilleure façon de déterminer les besoins de la formation c'est l'évaluation permanente du personnel.

### **6.4 – Le suivi et l'aide pour la mise en pratique des connaissances :**

L'objectifs majeurs de la formation, pour l'entreprise, c'est d'avoir des résultats sur le travail (amélioration du rendement, augmentation de production, réduction des coûts...etc), ces résultats ne peuvent être atteintes, sans un transfert des acquis en situation de travail. C'est pour cette raison qu'un suivi doit accompagner les agents formés pour les aider à mettre en place leurs acquis de la formation. Ce suivi permettra aussi de rattraper les insuffisances par rapport à l'adéquation de la formation au terrain.

Concernant notre cas d'études, 81% des cadres formés, pensent qu'il n'y a pas un suivi par la hiérarchie pour faciliter la mise en place des acquis, et ce taux est presque identique dans tous les départements.

---

<sup>1</sup> JEAN PASCAL Lapra, « l'évaluation du personnel dans l'entreprise » DUNOD, Paris, 1997, p93.

L'absence de ce suivi suppose l'ignorance des objectifs finale de la formation par les responsables formations et les managers, et que l'effort s'arrête à la fin de la formation. Cela si ces objectifs sont déterminés.

Cette étape de suivi des résultats de la formation n'est pas très facile à réaliser sur le plan pratique, vue les différentes taches du service formation et des managers. Et si les responsables arrivent à le faire ça serai idéal.

#### **7- Evaluation financière :**

La rationalité économique dicte un principe fondamental, à savoir le Retour Sur Investissement. Il s'agit de mesurer le bénéfice réalisé par un investissement dans le but de décider si on peut continuer à investir ou il est préférable de s'arrêter.

Dans la formation, la mesure de ce bénéfice dans son coté financier est extrêmement difficile, vue la complexité qu'on trouve quand on veut convertir les résultats de la formation en données qualitative et financiers d'une part. D'autre part, le bénéfice réalisé lors d'une action déterminé ne dépend pas uniquement de la formation. Il faut donc trouver des indicateurs les plus précis possibles et qui permette d'établir ce lien entre la formation et les bénéfices réalisés, et qui permette aussi de convertir ces résultats en données financiers.

Sonatrach dépense des montants énormes sur les programmes de formation (comme cité ci-dessus), mais le rendement en termes de bénéfices financiers n'est pas mesuré, selon les responsables de la formation à la DP. Car Sonatrach n'a pas de contraintes financiers par rapport à la formation, et elle ne se fixe pas un budget annuel de la formation, mais plus des prévisions qui peuvent être dépassé. Mais l'estimation maximale n'a jamais été atteinte.

Par exemple<sup>1</sup> : Pour l'année 2012 :

- Cout prévisionnel : **894 028 KDA**
- Réalisation : **546 228 KDA**

Pour l'Année 2013 : Cout prévisionnel : **1 584 746.48 KDA** (en cour de réalisation)

---

<sup>1</sup> Plan Formation 2013, de la Divion Production/SH.

Donc on peut dire que l'entreprise Sonatrach n'est pas un bon exemple pour vérifier ce niveau d'évaluation ; vue la disponibilité financière d'une part, et d'autre part, l'entreprise ne vise pas, à travers la formation, une rentabilité financière en premier lieu. La formation à Sonatrach a beaucoup de résultats intangibles.

#### **8- Résultats intangibles de la formation :**

En parlant de l'évaluation des actions de formation, il est important de préciser que cette formation a des résultats intangibles, dont la majorité ne peut être mesurée.

Le Service Formation est les managers doivent prendre en considération ces résultats lors de l'évaluation, et doivent en trouver des indicateurs permettant leur vérification.

La formation est une source importante de motivation du personnel, du moment qu'elle répond à des besoins individuels, et elle offre à l'agent un certain changement de la routine quotidienne, notamment quand il s'agit de déplacement à l'étranger, et même dans le pays.

La formation crée une dynamique et un esprit d'équipe entre les personnels de l'entreprise, et elle permet une bonne communication interne.

Ainsi, la majorité des cadres interrogés (64%) sont intéressés par d'autre formation, et les 34% des cadres qui ne souhaitent pas voir de formation doivent être démotivés par cette formation.

Il ne suffit pas d'évaluer les résultats sur les acquis, les comportements, le travail, et les finances, pour dire qu'une action de formation est efficace ou pas, il est préférable d'associer cette évaluation avec les autres considérations intangibles.

C'est pour cette raison, que le volume de formation à SH est très important, même si les résultats tangibles (qui peuvent être remarqués ou mesurés) ne sont pas toujours vérifiés. *« On ne peut pas imaginer Sonatrach sans programmes de formation, c'est une activité vitale et ça crée une certaine dynamique que l'on ne peut pas mesurer »* Chef Département Formation à SH/DP.

### **9- Recommandations :**

Nous avons constaté que, malgré l'effort important que l'entreprise Sonatrach fournisse en matière de la formation, l'évaluation n'est pas bien prise en charges pour des considérations qu'on a cité ci-dessus. L'absence de cette évaluation engendre des insuffisances dans les actions de formation, et un tel investissement devrait être mieux rentabilisé.

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

- Travail sur objectifs :

L'un des principes fondamentaux du management, c'est le travail par des objectifs, et un objectif doit être SMART : **S**pécifique – **M**esurable, **A**cepté, **R**éalisable, **T**emporellement défini.<sup>1</sup>

C'est en travaillant par objectifs qu'on peut évaluer nos actions.

En matière de la formation, une bonne définition des objectifs, permet une bonne identification des besoins, une harmonie entre la formation et le travail, possibilité de transfert des acquis, et enfin facilité de l'évaluation des actions de la formation car nous avons des références sur lesquelles on peut évaluer.

Ces objectifs doivent être mis en avant et communiqués à chaque programme de formation.

- Révision et précision du processus formation :

Le processus formation à SH, doit être révisé et clarifié pour les responsables formation comme pour les personnels. Cette révision et précision permettra la bonne compréhension des rôles des uns et des autres pour la réalisation de ce processus.

Donc il serait préférable de clarifier les étapes du processus, leurs objectifs, les moyens de leur réalisation, ainsi que les responsables pour chaque étape.

---

<sup>1</sup> Cours de Corporate strategy, présenté par M. N.LAGGOUNE, à l'ENSM, Alger, année universitaire 2012/2013

Cette précision permettra une bonne évaluation à la fin d processus pour découvrir les lacunes ainsi que leurs responsables, dans le but de rectifier et d'améliorer les prestations pour les prochaines actions.

- Meilleure identification des besoins :

L'identification des besoins c'est la base solide de tout le processus formation, donc il est préférable de prévoir un bon système d'identification de ces besoins qu'on peut nommer « veille sur les besoins », ce système peut être mis en place par :

- Une Evaluation permanente du personnel et du fonctionnement des services ;
- Une bonne communication interne ;

Cette bonne identification des besoins garantira la suite du processus comme cité avant.

- Tableaux de bord :

Comme proposé dans la troisième section du deuxième chapitre ci-dessus, le tableau de bord c'est un outil efficace de pilotage du différent service.

Nous proposons donc, de le valoriser dans la gestion de la formation à SH, dans toutes ces étapes notamment l'évaluation de la formation.

Cette évaluation deviendra plus évidente et plus pratique si on maîtrise les étapes précédentes, et les tableaux de bord, avec des indicateurs bien choisis, peut contribuer efficacement dans cette maîtrise.

Donc nous proposons aux managers chargés de la formation de travail par des tableaux de bord, et d'instruire leur cadres pour les utiliser aussi.

- Actualisation et renouvellement de méthodes :

D'après nos entretiens, et selon les bilans de formation, on a remarqué que l'entreprise s'est concentrée ces dernières années sur les formations en Intra-entreprise, et les formations à l'Étranger ont été réduites (Ex : 2011 : formation intra-entreprise représente 77% d'effectifs formés, et la formation à l'étranger représente 3%).

Cette concentration en interne ne favorise pas l'actualisation des formations (contenu et méthodes) par rapport à ce qui se passe au monde. *«Les méthodes et les contenus des formations en interne sont dépassées »* Chef département RHU.

Nous proposons donc une mise à jour permanent des méthodes et contenu des formations, par des formations à l'étranger notamment pour les Formateurs, et par l'invitation des formateurs étrangers pour former en interne.

- Evaluation avant la formation :

Il est préférable de réaliser une évaluation du personnel et du fonctionnement des services avant la formation afin de pouvoir détecter l'apport de la formation en faisant ressortir les écarts entre l'avant et l'après formation.

Cette évaluation est indépendante de celle qui permet d'identifier les besoins (citée avant), elle est constituée une préparation pour l'évaluation de la formation, ça réalisation facilite la détection des résultats de la formation.

Cette évaluation peut être considérée comme un point départ dans un système d'évaluation.

- Système d'évaluation de la formation bien élaboré :

L'entreprise doit se doter d'un système d'évaluation de la formation afin d'améliorer les actions de formation, et afin de rentabiliser un investissement très important.

Ce système d'évaluation de la formation doit être établi selon les besoins et les objectifs de l'entreprise en matière de la formation. L'entreprise peut prévoir un standard d'évaluation, qu'il soit adapté à chaque action de formation.

Le système d'évaluation de la formation doit être : simple et claire pour qu'il soit exploité par les concernés de cette évaluation.

Nous avons proposé dans la section 3 du chapitre 2 un système d'évaluation de la formation inspiré du système du Kirkpatrick et Phillips, avec des tableaux de bord et indicateurs.

Mais nous rappelons que cette évaluation est fortement liée à l'Amont de la formation, à savoir les besoins et les objectifs, car leur bonne détermination constitue une référence directe et une base pour l'évaluateur de la formation.

# **Conclusion**

La formation dans les entreprises modernes et performantes est devenue un instrument privilégié de valorisation des ressources humaines et constitue le passage obligé de l'adaptation des compétences et des qualifications aux évolutions des missions et des métiers.

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

La vérification de l'atteinte de ses objectifs ne peut se faire qu'à travers une évaluation poste formation. Une évaluation construite sur des références élaborées selon les besoins et objectifs préalablement définis, et guidée par des indicateurs de performance, qui fournissent les informations les plus précises possible.

Sonatrach, consciente de l'importance de cette formation pour son personnel et pour son fonctionnement, dispose d'un programme de formation très important au vue des actions réalisées chaque année et les montants alloués à ces actions. Et vue la politique et les objectifs ambitieux qu'elle a tracé pour ces programmes de formation.

On peut dire, que les programmes de formation de Sonatrach, sont adéquats à la taille de l'entreprise et à son importance.

Cependant, l'évaluation des actions de formation à SH/DP ne correspond pas aux efforts et aux investissements fournis en la matière.

D'après notre enquête et nos entretiens lors du stage pratique au niveau de la DP, nous avons constaté que SH/DP ne dispose pas d'un système d'évaluation des actions de formation au vrais sens du mot. Elle a plutôt des tentatives d'évaluation, à travers l'évaluation à chaud et l'évaluation à froid. Mais ces tentatives ne sont pas finalisées, car ces évaluations ne sont pas réalisées d'une manière systématique d'une part, et il n'y a pas de suivi ni de l'exploitation des résultats, de cette évaluation d'autre part.

L'absence de cette évaluation s'explique, par un dysfonctionnement dans le processus de formation lui-même, car les besoins ne sont pas bien identifiés, et les objectifs ne sont pas clairs ni vulgarisés. Ce qui explique le fait qu'il n'y a pas de motivation d'évaluation de la formation, vu qu'il n'y a pas une base sur laquelle les responsables de la formation et les managers peuvent évaluer.

D'autre part, nous avons remarqué que la formation ramène beaucoup de résultats intangibles à la Sonatrach, en créant une certaine dynamique et une motivation chez le personnel. Ces résultats peuvent être sentis mais non mesurés.

C'est pour cette raison que Sonatrach accord une grand importance à la formation, et prévoit des grandes sommes d'argent chaque année, mais elle n'éprouve pas le besoin d'évaluer en détail ses actions de formation, car elle ne compte pas les remettre en cause.

Mais, l'absence d'un système d'évaluation ne permet pas d'améliorer la qualité des prestations de formation, et ne permet pas de rentabiliser un tel investissement.

A l'issue de ce travail, nous sommes arrivés à des résultats que nous présentons d'une manière synthétique comme suit :

- L'entreprise Sonatrach dispose d'un grand programme de formation dont les résultats ne sont pas vérifiés
- A SH/DP nous avons remarqué des tentatives d'évaluation qui n'aboutissent à rien, car elles ne sont pas réalisées d'une manière régulière, et elles n'ont pas des bases solides;
- La formation peut être bénéfique sans qu'elle soit rentable financièrement (résultat intangibles)
- L'évaluation des actions de formation est plus qu'une nécessité, car elle permet de rentabiliser les investissements, améliorer la qualité des prestations et de vérifier l'atteinte des objectifs de la formation d'une manière générale.
- Le système d'évaluation de la formation doit être construit sur la bases des besoins et objectifs, et à l'aide des indicateurs de performance.

On peut dire à la fin de notre étude, que malgré le programme important de la formation qu'il est réalisé à Sonatrach, et malgré la satisfaction de la majorité des personnels par cette formation, il sera préférable d'établir un système complet d'évaluation de la formation (allant de l'identification des besoins jusqu'au retour sur investissement), ce système permettra une meilleure maîtrise de la fonction Formation, et une meilleure valorisation des ressources humaines.

## Conclusion

---

Il est à signaler aussi que notre étude a été réalisée sous quelques contraintes, notamment :

- Les délais de réalisation étaient très courts ;
- Le manque d'études dans la matière en Algérie ;
- La négligence dans les réponses par certains interviewés
- L'indisponibilité de certaines personnes en raison de leurs tâches et responsabilités.

Nous estimons que notre étude est un premier pas qui a besoin de continuité d'études et de recherches, notamment sur le plan pratique, car l'évaluation des actions de formation est très liée aux caractéristiques et aux attentes de chaque entreprise, et des références pratiques devront être construites après une série d'expériences vécues. Notamment en ce qui concerne la détermination des indicateurs de performance.

## Bibliographie

### Ouvrage :

- Alain Dunberry et Céline Péchard, l'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives, CIRDEP, Québec, Février 2007.
- B.GALAMBAUD : des hommes à gérer, entreprise Moderne d'édition, Paris,
- C.GUILLOT-SOULEZ, La gestion des ressources humaines, 5<sup>e</sup> édition, Gualino, Paris. 2012, 2013,
- CADIN Loïc, GUERIN François et PIGEYER Frédérique, GRH pratiques et éléments de théorie, Paris, Edition DUNOD 1997.
- Chloé GHOLLIT-SOULEZ, « La gestion des ressources humaines » (les zoom's) 5<sup>m</sup> édition, 2012-2013, Gualino, Paris
- JEAN PASCAL Lapra, « l'évaluation du personnel dans l'entreprise » DUNOD, Paris, 1997,
- Jean-Marie Peretti, « Ressources Humaines », Vuibert, 11<sup>m</sup> édition 2009, Paris,
- Marcel COTE « La gestion des ressources humaines », Ed, Vuibert, Paris, 1975,
- Michel BARABEL, Olivier MEIER, André PERRET, Thierry TEBOUL, « Le grand livre de la formation », DUNOD, Paris, 2012
- Sekiou, Blondin, Peretti et autres, « Gestion des ressources humaines », Editions Debock Université, 2<sup>eme</sup> édition, Bruxelles, 2001.
- STRAUVEN.C, Développer un curriculum d'enseignement ou de formation, De Boeck, Bruxelles, 2006.
- Sid Ahmed BENROUANE « Le management des Ressources Humaines » OPU, Alger, 2009.
- Alain HOSDEY ; Jacques ROGISTER « La formation en entreprise : clé de réussite » EdiPro, Belgique, 2009.

### Articles et documents:

- Benoit Le Maux, La conception d'un questionnaire, 2008.
- Cours de GRH, présentés par Mme Kadri-Messaid à l'ENSM, Alger, année 2012/2013
- Cours de Control de Gestion, présentés par M. M.BOUACIDA, à l'ENSM Alger, année 2012- 103.
- Cours de Corporate strategy, présenté par M. N.LAGGOUNE, à l'ENSM, Alger, année 12/13.

- GERARD F.M, l'évaluation de l'efficacité d'une formation, Gestion 2000. Vol 20.n03
- Guide d'évaluation des actions de formation, réalisé par UCANSS (Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale, chargé de l'évaluation des formations dans les organismes de la sécurité social), France, Avril 2001.

#### Mémoires :

- Mariem RAHALI et Amal HANCHI, mémoire de master en management intitulé : « Evaluation des effets de la formation entre ambition et pratiques, Institut Supérieur de Gestion Tunis, Tunisie, Juin 2007.

#### Textes officiels :

- Loi n° 97-02 du 31/12/1997 portant loi de finances 1998, modifié et complété.
- Décret n0 82-298 du 4 septembre 1982, relatif à l'organisation et le financement de la formation professionnelle en entreprise.

#### Document de Sonatrach :

- Bilan DRH, d'activité Amont 2011. Sonatrach.
- Bilan Formation, Département Formation, DGP, DP, 2009
- CHAMEKH Mourad, chef de projet à Sonatrach, exposé sur la Politique Ressources Humaines de Sonatrach, Mars 2006.
- Plan Formation 2013 de la Division Production.
- Autres documents internes

#### Webgraphie :

[www.Sonatrach.com](http://www.Sonatrach.com)

[www.fmrh.org](http://www.fmrh.org) .

[www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/guide\\_RH\\_complet.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/guide_RH_complet.pdf).

## Table des matières

Remerciements .....	i
Résumé.....	i
SOMMAIRE .....	i
Liste des figures.....	ii
Liste des tableaux.....	iii
Liste des abréviations.....	vi
Introduction .....	1
CHAPITRE I : METHODOLOGIE ET PRESENTATION DE L'ENTREPRISE.....	5
SECTION N° 01 : METHODOLOGIE DU TRAVAIL .....	6
1- Choix du thème : .....	6
2- Les objectifs de cette étude : .....	7
3- Revue de littérature : .....	8
4- Choix de l'entreprise : .....	10
5- Collecte d'information : .....	11
6- Traitement et analyse des résultats :.....	11
7- Méthode de présentation du travail :.....	12
Section n° 02 : Présentation de l'Entreprise SONATRACH / DP .....	13
1- SONATRACH : .....	13
2- Organisation de la SONATRACH .....	17
3- Présentation de la Division Production :.....	19
Section n° 03 : la GRH et la formation au sein de Sonatrach .....	21
1- La Gestion des Ressources Humaines : .....	21
2- La formation : .....	28
CHAPITRE II LES METHODES D'EVALUATION DE LA FORMATION A SONATRACH/DP	37
Section n° 01 : Pourquoi l'évaluation de la formation ? .....	39
1- Pourquoi évaluer ? .....	39
2- Quoi évaluer ? .....	41
3- Les Principales méthodes d'évaluation de la formation :.....	41
Section n° 02 : l'Evaluation à chaud et l'évaluation à froid de la formation à SH.....	45
1- Bilan de la formation (Activité Amont/2011).....	45
2- Les méthodes d'évaluation de la formation à Sonatrach : .....	50
Section n° 03 : Proposition de la mise en place d'une évaluation selon les 5 niveaux avec des Tableaux de Bord. ....	55

1- Evaluation de la satisfaction (Qualité pédagogique): .....	57
2- Evaluation des acquis (Efficacité pédagogique) : .....	59
3- L'évaluation du transfère sur les situations de travail .....	61
4- L'évaluation de la valeur ajoutée pour l'entreprise.....	63
5- Analyse de coût et des bénéfices de la formation (Retour sur investissement) : .....	65
<b>CHAPITRE III APPRECIATION DE L'EVALUATION DE LA FORMATION PAR LE</b>	
<b>PERSONNEL DE SONATRACH/DP.....</b>	<b>68</b>
Section 01 : Méthodologie de l'enquête.....	70
1- Présentation de l'enquête : .....	70
2- Objectifs de l'enquête : .....	71
3- Outils de l'enquête : .....	71
4- Population objet d'étude : .....	73
Section 02 : Réalité de la formation et de son évaluation à SH/DP .....	75
vécue par son personnel .....	75
1- Les Questionnaires.....	75
2- Guide entretien : .....	99
Section 03 : Analyse des résultats : insuffisances et recommandations.....	105
1- Programme de formation très important : .....	105
2- Politique formation et ses objectifs : .....	106
3- Identification des besoins, sélection et Attentes des cadres : .....	106
4- Satisfaction des cadres et leurs acquis : .....	107
5- Transfert des acquis, et impacte sur le travail : .....	108
6- Evaluation de la formation : Tentatives insuffisantes .....	108
7- Evaluation financière : .....	111
8- Résultats intangibles de la formation : .....	112
9- Recommandations : .....	113
Conclusion .....	117
Bibliographie .....	121
Table des matières .....	123
Annexes .....	125

## **Annexes**

**Annexe n° 01** : Organigramme de la Direction Générale de Sonatrach.

**Annexe n° 02** : Organigramme de la Division production

**Annexe n° 03** : Questionnaire de satisfaction (évaluation à chaud) d'une formation à SH

**Annexe n° 04** : Questionnaire d'évaluation à froid (pour le personnel formé)

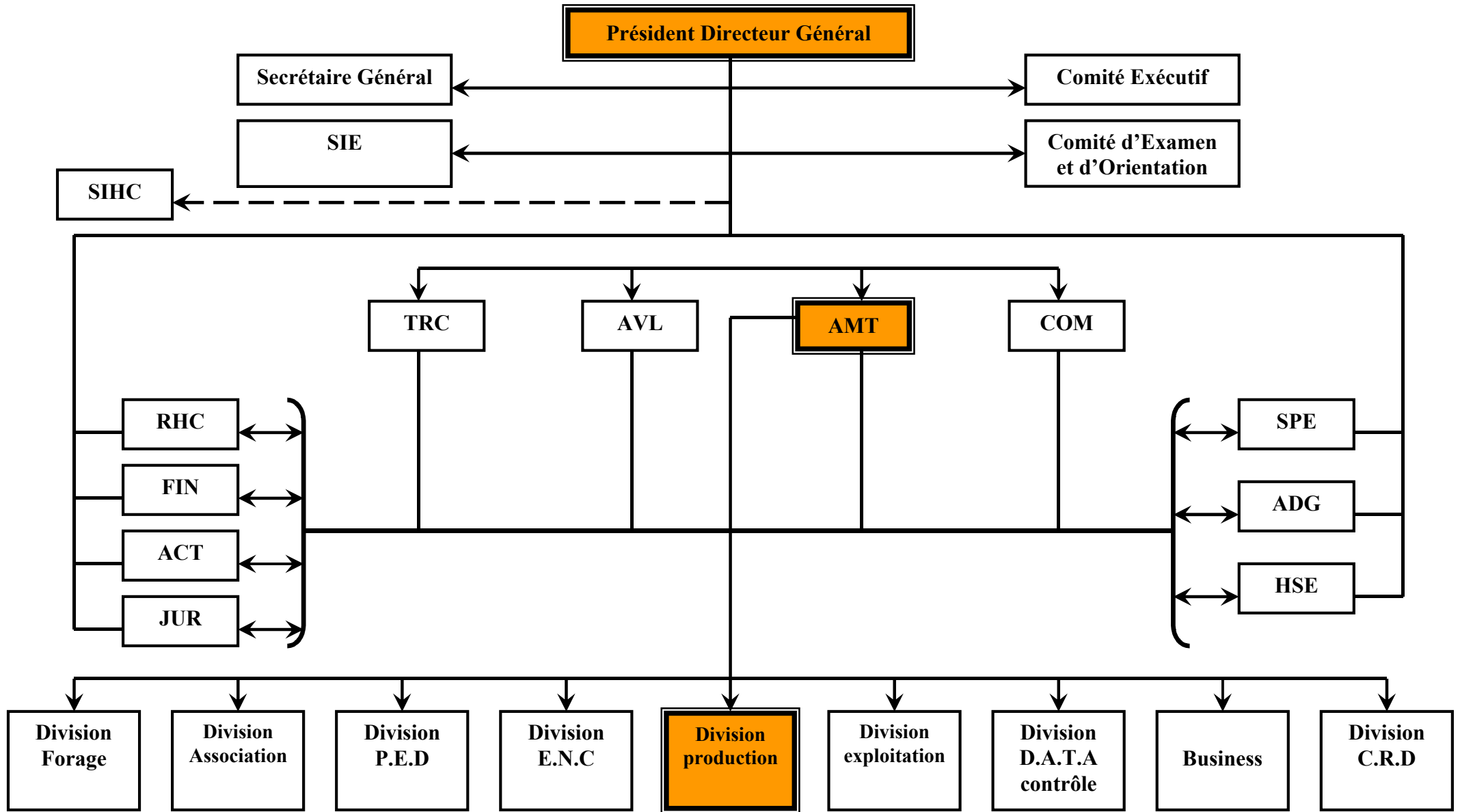
**Annexe n° 05** : Questionnaire d'évaluation à froid (pour les managers)

**Annexe n° 06** : Questionnaire de notre enquête

**Annexe n° 07** : Guide d'entretien de notre enquête

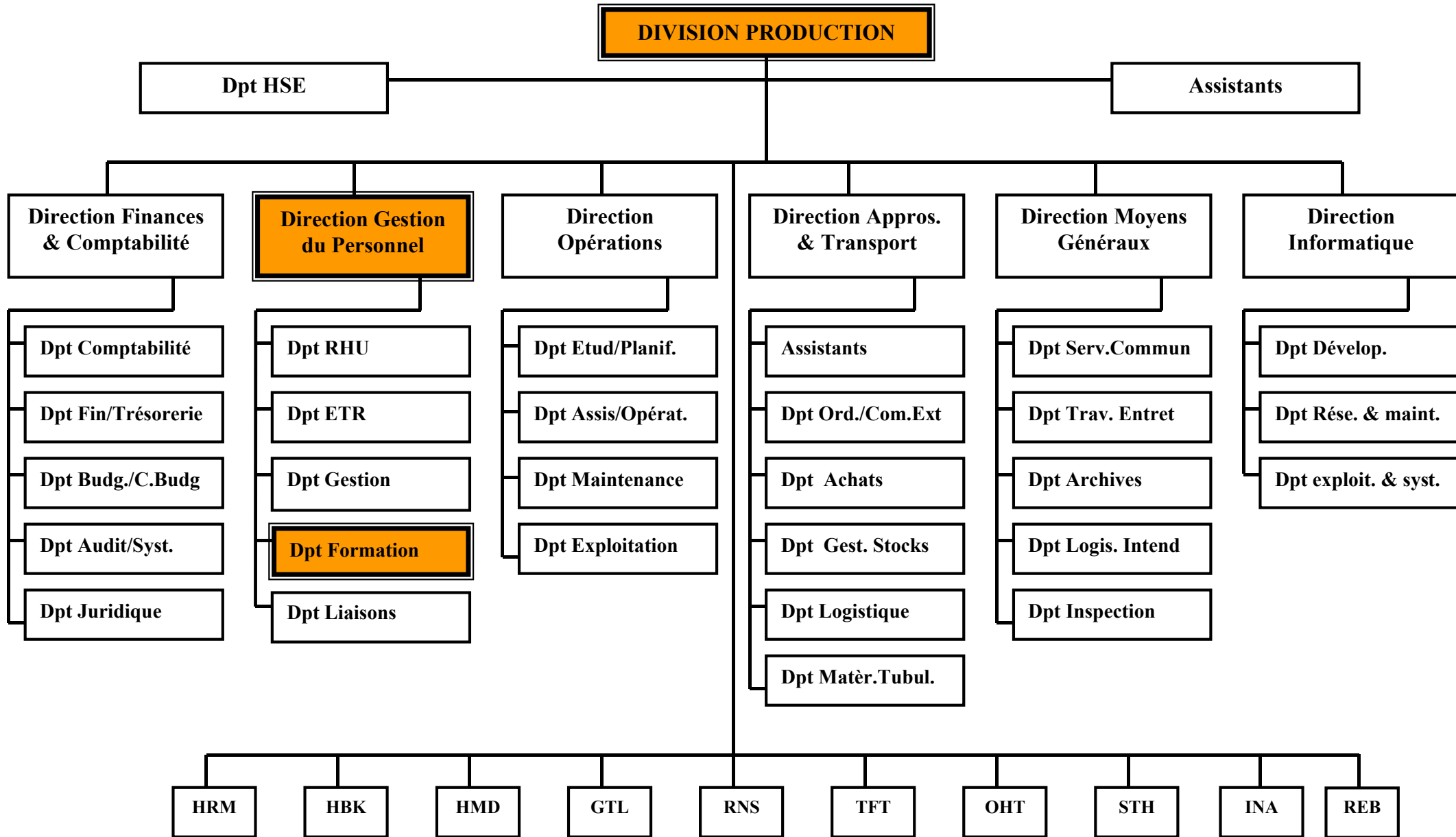
**Annexe n° 08** : les graphes des tableaux résultant de l'enquête

# Annexes n° 01 : Organigramme de la SONATRACH



**Source :** Document interne de la SONATRACH.

## Annexe n° 02 : Organigramme de la DP



**Source :** Document interne de la SONATRACH



Activité Amont  
Division Production

## Questionnaire d'évaluation à chaud des Mentorés Well Control Boots & Coots Promotion 2009

### A - Identification du participant

Nom : \_\_\_\_\_  
Prénom : \_\_\_\_\_  
Matricule : \_\_\_\_\_  
Fonction actuelle : \_\_\_\_\_  
Diplôme de base : \_\_\_\_\_  
Structure : \_\_\_\_\_  
Direction régionale : \_\_\_\_\_  
Division/Activité : \_\_\_\_\_  
Date de début de formation : \_\_\_\_\_  
Date de fin de formation : \_\_\_\_\_  
Date de recrutement : \_\_\_\_\_  
Email : \_\_\_\_\_

### B - Mentors & Intervenants

Le langage du mentor est-il clair et compréhensible?

Oui  Non

Le mentor a-t-il utilisé des études de cas ?

Oui  Non

Les mentors désignés pour votre encadrement ont-ils été à la hauteur de votre attente ?

Complètement  Peu  Pas du tout

Quel est votre appréciation sur l'apport du Coordonnateur du Projet SH/Boots & Coots ?

Faible  Moyen  Elevé

Précisez votre réponse:

---

---

---

### C - Le déroulement de la formation

Les méthodes pédagogiques interactives ont-elles été suffisamment utilisées ?

Souvent  Peu  Pas du tout

Avez-vous fait suffisamment de travaux de réflexion ou d'application ?

Souvent  Parfois  Pas du tout

La documentation remise a-t-elle été suffisante ?

Complètement  Peu  Pas du tout

La documentation remise a-t-elle été riche ?

Complètement  Peu  Pas du tout

Le volume horaire consacré à chaque module a-t-il été suffisant ?

Complètement  Peu  Pas du tout

#### **D - Sortie sur sites à HMD**

Avez-vous participé à des visites sur terrain ?

Souvent  Parfois  Pas du tout

Le temps consacré aux visites des installations a-t-il été suffisant ?

Totalement  Peu  Pas du tout

Les objectifs des sorties sur terrain ont-ils été présentés à l'avance ?

Souvent  Parfois  Pas du tout

Les objectifs des sorties sur terrain ont-ils toujours été atteints ?

Souvent  Parfois  Pas du tout

#### **E - Formation aux USA**

Avez-vous visité suffisamment d'installations industrielles et/ou pétrolières ?

Beaucoup  Peu  Pas du tout

Le temps consacré à ces visites est-il suffisant ?

Totalement  Peu  Pas du tout

Les mentors désignés pour votre encadrement aux USA étaient-ils disponibles ?

Totalement  Peu  Pas du tout

L'animateur utilisait-il des études de cas ?

Souvent  Parfois  Pas du tout

#### **F- Objectifs de la formation**

Le programme étudié comportait-il suffisamment de volets liés à la Prévention et au contrôle des Eruptions ?

Complètement  Peu  Pas du tout

Précisez votre réponse

---

---

---

Avez-vous assimilé les missions liées au métier de Well Control?

Totalement       Peu       Pas du tout

Quelles sont, à votre avis, les principales missions du spécialiste en Well Control?

---

---

---

Pensez vous que les objectifs de cette formation ont été atteints ?

Totalement       Peu       Pas du tout

A l'issue de la formation pensez vous être en mesure de mettre en œuvre sur le terrain les connaissances acquises ?

Totalement       Peu       Pas du tout

Précisez votre réponse

---

---

---

Pensez-vous intéressante l'idée de créer une structure chargée de la Prévention et du contrôle des Eruptions au niveau de la Division Production ?

Très       Peu       Pas du tout

## Questionnaire d'évaluation à froid des Mentorés Formation Mentoring Well Control/Boots & Coots Promotion 2

### A- Identification du participant

Nom : \_\_\_\_\_  
Prénom : \_\_\_\_\_  
Matricule : \_\_\_\_\_  
Fonction actuelle : \_\_\_\_\_  
Diplôme de base : \_\_\_\_\_  
Structure : \_\_\_\_\_  
Direction régionale : \_\_\_\_\_  
Division/Activité : \_\_\_\_\_  
Date de début de formation : \_\_\_\_\_  
Date de fin de formation : \_\_\_\_\_  
Date de recrutement : \_\_\_\_\_  
Email : \_\_\_\_\_

### B- Votre départ en formation

1- Avez-vous été suffisamment informés sur l'action de formation "Mentoring Well Control"

Oui  Non

2- Comment a réagit votre hiérarchie à votre départ en formation ?

3- Avez-vous été informé des objectifs de la formation avant votre départ en formation ?

Oui  Non

4- Avez-vous eu un entretien avec votre hiérarchie avant votre départ en formation ?

Oui  Non

5- Avez-vous eu un entretien avec votre hiérarchie à votre retour de formation ?

Oui  Non

6- Avez-vous été sélectionné pour participer à cette formation ?

Oui  Non

7- Par qui ?

Entreprise  Organisme de formation

### **C- Le déroulement de la formation**

1- Les méthodes pédagogiques interactives ont-elles été suffisamment utilisées ?

Souvent  Peu  Pas du tout

2- Avez-vous fait suffisamment de travaux de réflexion ou d'application ?

Souvent  Parfois  Pas du tout

3- La documentation remise a-t-elle été suffisante ?

Complètement  Peu  Pas du tout

4- Le volume horaire consacré à chaque module a-t-il été suffisant ?

Complètement  Peu  Pas du tout

5- Les mentors désignés pour votre encadrement ont-ils été à la hauteur de votre attente ?

Complètement  Peu  Pas du tout

6- Avez-vous participé de façon directe ou indirecte à des interventions sur puit?

Oui  Non

7- D'après vous, qu'est ce qui manquait à cette formation?

---

---

---

### **D- Intérêt de la formation :**

1- Quel intérêt global faites-vous du cycle de la formation suivie ?

Indispensable  Utile  Peu adapté

2- Dans le cadre de votre travail, vous arrive-t-il de recourir à l'utilisation de la documentation pédagogique ?

Souvent  Parfois  Pas du tout

3- Que diriez-vous de la pertinence de la formation ?

Totale  Suffisante  Partielle  Pas du tout

4- Quels sont vos suggestions pour améliorer cette formation ? Précisez :

Durée  \_\_\_\_\_  
Intervenant/Méthode  \_\_\_\_\_  
Documentation  \_\_\_\_\_  
Conditions  \_\_\_\_\_  
Contenu  \_\_\_\_\_

## **E- Transfert de Savoir-faire**

1- Avez-vous assimilé les missions liées au métier de Well Control?

Totalement  Peu  Pas du tout

2- Quelles sont, à votre avis, les principales missions du spécialiste en Well Control?

---

---

---

3- Pensez vous que les objectifs de cette formation ont été atteints ?

Totalement  Peu  Pas du tout

4- A l'issue de la formation pensez vous être en mesure de mettre en œuvre sur le terrain les connaissances acquises ?

Totalement  Peu  Pas du tout

5- Précisez votre réponse

---

---

---

6- Quels sont les freins à l'utilisation des acquis de la formation en situation de travail ?

Techniques  Humains  Organisationnels  Economiques

7- Qu'est ce que vous proposez pour faciliter le transfert des acquis de la formation

---

---

---

8- Est-ce que vous avez avec vos collègues de la formation des échanges d'expérience ?

Souvent  Peu  Pas du tout

9- Pensez-vous intéressante l'idée de créer une structure chargée de la Prévention et du contrôle des Eruptions au niveau de la Division Production ?

Très  Peu  Pas du tout



Activité Amont  
Division Production  
DGP/FORM/N° \_\_\_\_\_/12

## Questionnaire d'évaluation pour les manager Formation Mentoring Well Control/Boots & Coats Promotion 2

### A- Identification du manager

Nom : \_\_\_\_\_  
Prénom : \_\_\_\_\_  
Matricule : \_\_\_\_\_  
Fonction actuelle : \_\_\_\_\_  
Structure : \_\_\_\_\_  
Direction régionale : \_\_\_\_\_  
Division/Activité : \_\_\_\_\_  
Email: \_\_\_\_\_

### B- Avant la formation

1- Avez-vous été suffisamment informés sur l'action de formation "Mentoring Well Control"?

Oui  Non

2- Avez-vous été informé des objectifs de la formation ?

Oui  Non

3- Avez-vous eu un entretien avec le mentorés avant son départ en formation ?

Oui  Non

4- Avez-vous eu un entretien avec le mentorés à son retour de formation ?

Oui  Non

5- Avez-vous été pour ou contre le départ du mentoré en formation ?

Pour  Contre

### C - Après la formation :

1- Quel intérêt global faites-vous du cycle de la formation suivie ?

Indispensable  Utile  Peu adapté

2- Que diriez-vous de la pertinence de la formation ?

Totale  Suffisante  Partielle  Pas du tout

3- Pensez vous que les objectifs de cette formation ont été atteints ?

Totalement  Peu  Pas du tout

4- Quels sont les points forts observés chez les ingénieurs à l'issue de cette formation?

---

---

---

5- A l'issue de cette formation pensez vous que ces ingénieurs sont en mesure de mettre en œuvre sur le terrain les connaissances acquises ?

Totalement  Peu  Pas du tout

6- Quels sont vos suggestions pour améliorer cette formation ? Précisez :

Durée	<input type="checkbox"/>	_____
Intervenant/Méthode	<input type="checkbox"/>	_____
Documentation	<input type="checkbox"/>	_____
Conditions	<input type="checkbox"/>	_____
Contenu	<input type="checkbox"/>	_____

7- Qu'est ce que vous proposez pour faciliter le transfert des acquis de la formation

---

---

---

## Annexe n° 06

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche  
Scientifique  
Ecole Nationale Supérieure de Management  
**ENSM – Alger**

*Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention d'un Master en Management-option : Management des Organisations, à Ecole Nationale Supérieure de Management d'Alger; ayant pour thème : « l'évaluation des actions de formation à SONATRACH », nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.*

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

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

**L'intéressé :**

**\* BENYOUB Hadj Ahmed.**

Mai 2013

### **A- Identification :**

**Q01 :** Le sexe :

Masculin

Féminin

**Q02 :** L'âge :

Moins de 25 ans

36-45 ans

25-35 ans

46-55 ans  Plus de 55 ans

**Q03 :** Niveau d'instruction :

Universitaire

Formation professionnel

Secondaire

**Q 04 :** Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

Exécution

Maîtrise

**Q 05 :** expérience professionnelle à Sonatrach :

Moins de 05 ans

16-25 ans

06-15 ans

plus de 25 ans

### **B- Antécédent en formation :**

**Q06 :** Avez-vous bénéficié d'une formation à Sonatrach ?

OUI

NON

Si OUI : veuillez indiquer :

Thème	durée

**Q07 :** Etes-vous informé sur la politique de formation de Sonatrach ?

OUI

NON

Si OUI, comment ?.....

.....  
.....

**NB :** Si vous avez participé dans plus d'une (01) formation, les rubriques C, D, E et F concerneront la dernière formation suivie.

**C- Sélection et objectifs :**

**Q08 :** Sur quelles bases avez-vous été sélectionné pour la formation ?

- Sur demande individuelle ;
- Sur décision de la hiérarchie ;
- Autres (précise).....

**Q09 :** Etiez-vous au courant des objectif de la formation suivie ?

OUI  NON

Si OUI, comment ?.....

**Q10 :** Qu'attendez-vous de cette formation ? :

- Enrichissement des connaissances ;
- Une promotion
- Amélioration du rendement
- Autres (précisez).....

**D- Appréciation et satisfaction :**

**Q11 :** Comment avez-vous trouvé la prestation des animateurs ?

Très satisfait	Satisfait	Insatisfait	Très insatisfait

**Q12 :** Pensez-vous que le contenu de la formation est en harmonie avec votre travail ?

Très satisfait	Satisfait	Insatisfait	Très insatisfait

**Q13 :** Pensez-vous que les objectifs de la formation ont été atteints ?

Très satisfait	Satisfait	Insatisfait	Très insatisfait

**Q14 :** Dans l'ensemble, êtes vous satisfait de la formation ?

Très satisfait	Satisfait	Insatisfait	Très insatisfait

**E- Apprentissage :** Après avoir reçu la formation :

**Q15 :** Considérez-vous que votre niveau de connaissances (savoirs) s'est :

Beaucoup amélioré	Amélioré	Pas de changement

**Q16 :** Considérez-vous que votre habileté (savoir faire par rapport aux tâches effectuées dans votre poste de travail) s'est :

Beaucoup amélioré	Amélioré	Pas de changement

**F- Transfert et impact :**

**Q17 :** Avez-vous mis en place ce que vous avez appris en formation ?

OUI  NON

Pouvez vous l'expliquer ?.....

**Q18 :** Avez-vous remarqué une amélioration dans le déroulement et le climat du travail après la formation ?

OUI  NON

Pouvez vous l'expliquer ?.....

**I- Evaluation et suivi :**

**Q19 :** Pensez-vous que votre entreprise dispose d'un système d'évaluation de la formation ?

OUI  NON

SI OUI, comment ? .....

**Q20** : Pensez-vous que cette évaluation est nécessaire ?

OUI

NON

Pourquoi? .....  
.....

**Q21** : Etes-vous évalué juste après votre formation (à chaud) ?

OUI

NON

Comment ? .....  
.....

**Q22** : Etes-vous évalué après votre formation (à froid) ?

OUI

NON

Comment ? .....  
.....

**Q23** : Etes-vous évalué en permanence dans votre travail ?

OUI

NON

Comment ? .....  
.....

**Q24** : Pensez-vous que ces méthodes d'évaluations sont appliquées d'une manière correcte ?

OUI

NON

Pourquoi ? .....  
.....

**Q25** : Pensez-vous que ces évaluations sont efficaces ?

OUI

NON

Pourquoi ? .....  
.....

**Q26** : Y-a-t-il un suivi par votre hiérarchie pour vous aider à la mise en pratique de vos acquis de la formation ?

OUI

NON

Comment ? .....  
.....

**G- Force, faiblesse et propositions :**

**Q 27** : Quels sont les avantages (point forts) de la formation suivie ?

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

**Q 28** : Quels sont les inconvénients (point faibles) de la formation suivie ?

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

**Q29** : Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation ?

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

**Q30** : Souhaitez-vous participer dans une autre formation ?

OUI

NON

Avez-vous des thèmes à proposer ?

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

**ENSM- ALGER**  
**MASTER : MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

**Etudiant :** BENYOUB Hadj Ahmed

**Projet de mémoire de fin d'études :** « Evaluation des actions de formation à SONATRACH/DP »

**Guide d'entretien**

A- La formation :

- 01 - Pensez vous que la formation est importante pour le fonctionnement de vos services ?
- 02 – Comment trouvez-vous les réactions de vos personnels par rapport aux programmes de formation ?
- 03 Que pensez-vous de la qualité des prestations de formations offertes à SH ?
- 04 - Y a-t-il un changement du comportement du personnel formé ?
- 05 - Y a-t-il une amélioration de la qualité du travail après la formation ?
- 06- Pensez-vous que vos personnels sont en mesure de mettre en place leurs acquis de la formation ?
- 07 - Que pensez-vous de la formation dans votre entreprise, d'une façon générale ?

B- L'évaluation de la formation :

- 08 - Est-ce que l'entreprise dispose d'un système d'évaluation de la formation ?
- 09 - Comment vous évaluez la formation ?
- 10 - Est-ce que vous évaluez vos personnels en permanence ? Comment ?
- 11 - Est-ce que vous trouvez que l'évaluation des programmes de formation est faite correctement ?
- 12 - Est-ce que les résultats de l'évaluation de la formation sont exploités pour améliorer la qualité de la formation ? Y a-t-il une amélioration des programmes de formation ?

**Financement :**

- 13 - Budget de la formation, comment il est arrêté ? Consommé ? suffisant ?
- 14 - Comment vous évaluez le rendement de la formation (cout – bénéfice ?)
- 15 - Est-ce que la formation dans votre entreprise est rentable ? (pensez-vous que le retour sur investissement est satisfaisant ?)

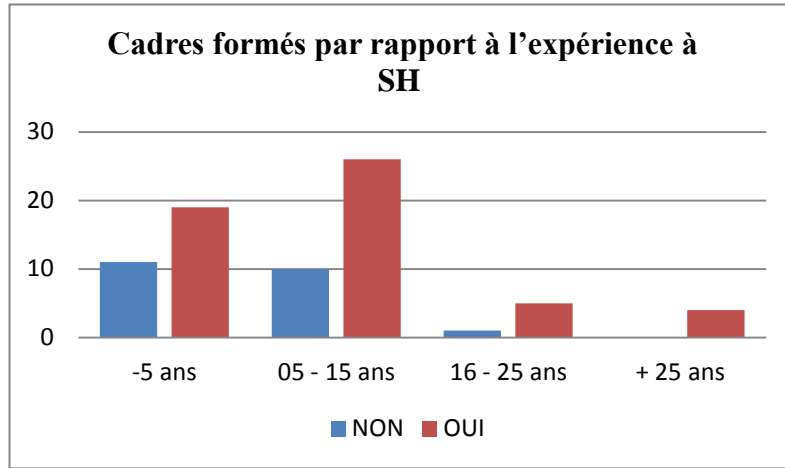
C- Difficultés : 16 quelles sont les difficultés rencontrées lors de la formation, et lors de l'évaluation de la formation ?

D- Solutions : 17 Que proposer vous comme solutions ?

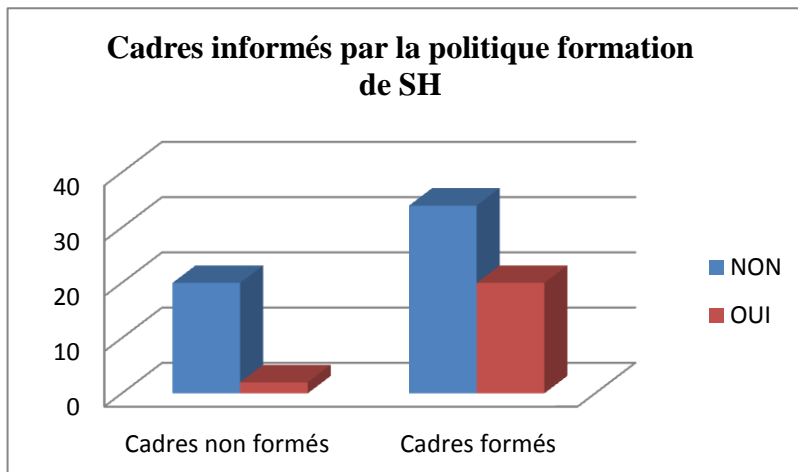
Merci

**Annexe n° 08 : Les graphes des tableaux résultants de l'enquête (section2/chapitre3)**

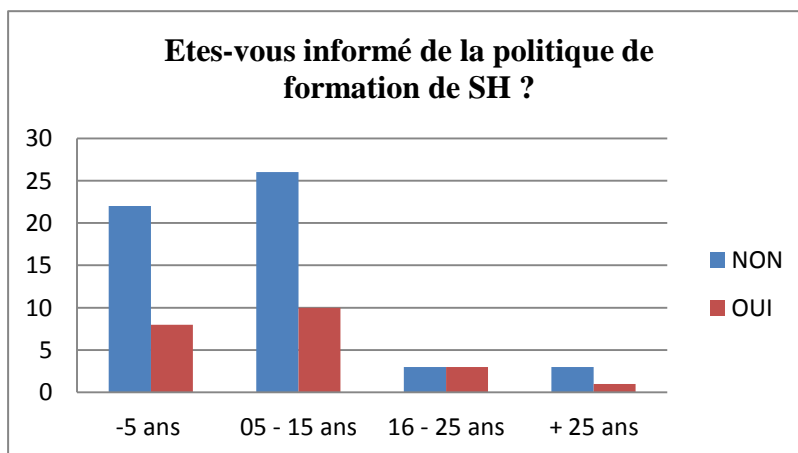
Graphes du Tableau 1: Cadres formés par rapport à l'expérience à SH



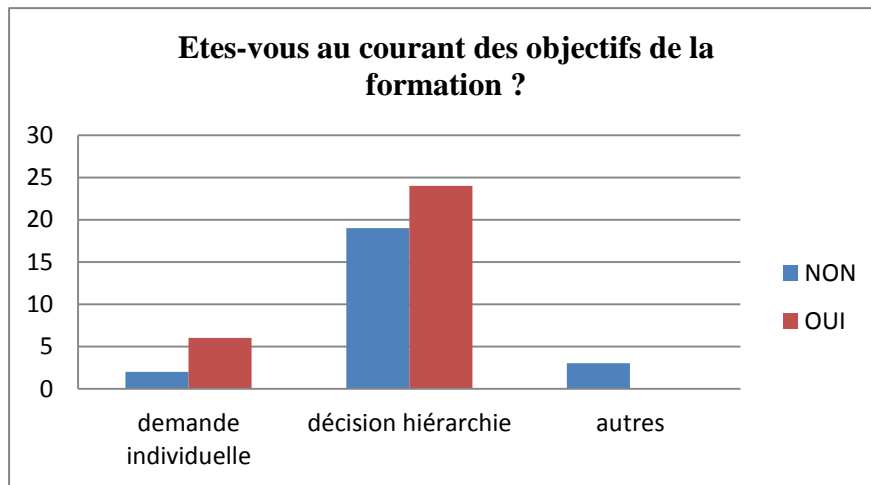
Graphes du Tableau 2: les cadres qui sont informés par la politique de formation de SH



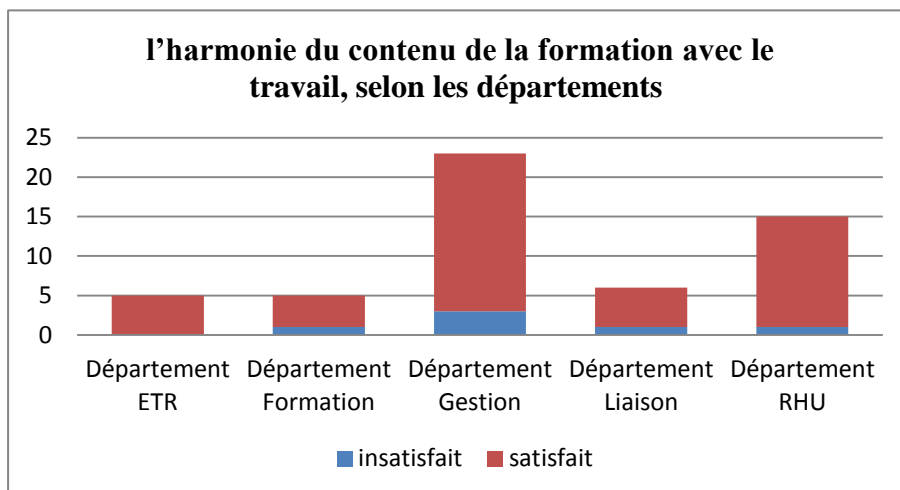
Graphes du Tableau 3: Les cadres qui sont informés par la politique de formation de SH, par rapport à l'expérience



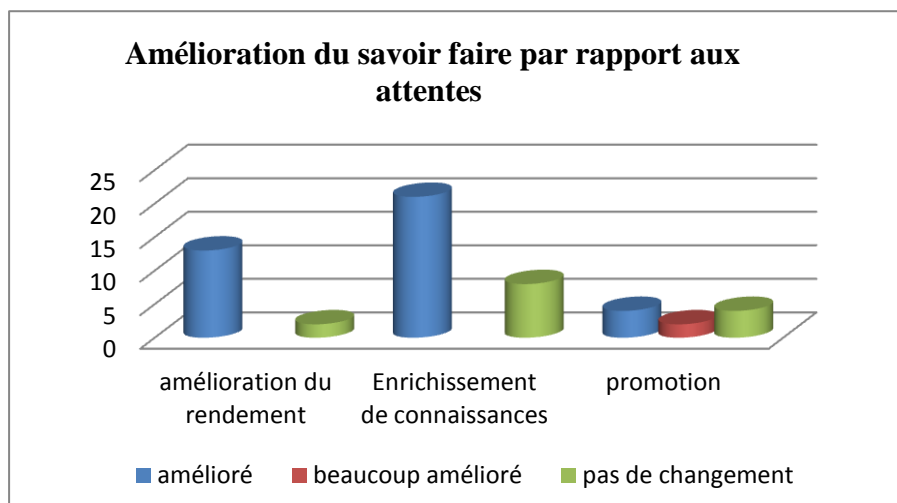
Graphes du Tableau 4: les objectifs de la formation selon la base de la sélection pour la formation



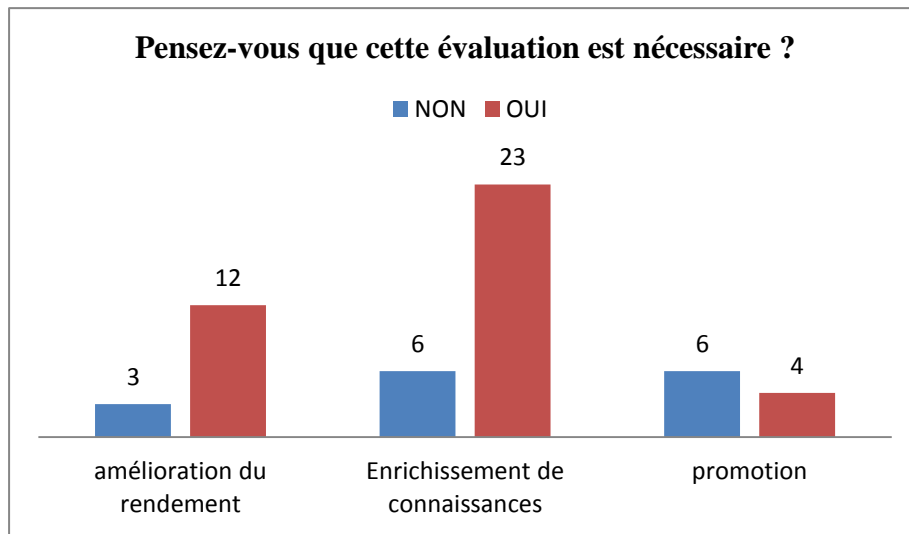
Graphes du Tableau 5: l'harmonie du contenu de la formation avec le travail, selon les départements



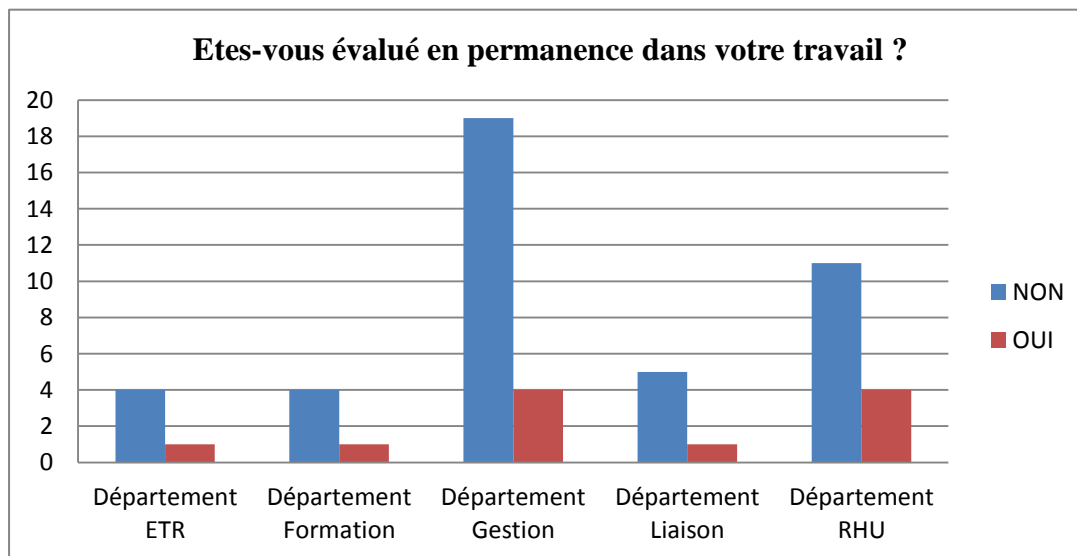
Graphes du Tableau 6: Amélioration du savoir faire par rapport aux attentes



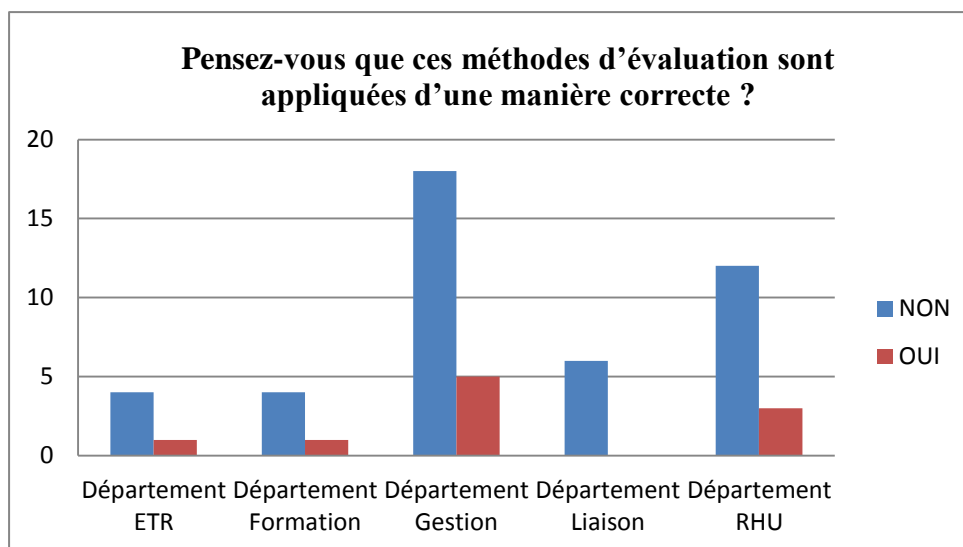
Graphes du Tableau 7: Nécessité de l'évaluation de la formation, croisée avec les attentes des cadres de la formation.



Graphes Tableau 8 : L'évaluation continue dans les différents départements



Graphes Tableau 9: L'application des méthodes d'évaluation de la formation aux départements de la DGP



Graphes Tableau 10: Souhaitez-vous bénéficier d'une formation ? Croisé avec la question des cadres formés et non formés

