

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

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de Koléa (Tipaza)



Mémoire présenté comme Exigence Partielle

Du Master Management Des Ressources Humaines

Evaluation des effets de la formation sur le retour sur investissement

Cas : activité commercialisation des hydrocarbures de SONATRACH

Elaboré par :

HAMDINE Sarah

Encadré par : ZEROUTTI Messaoud

Juin 2018

RÉSUMÉ :

Compte tenu des changements dans le monde, la formation systématique des travailleurs par les entreprises est une stratégie nécessaire qui sert à atténuer les obstacles à la gouvernance et améliorer les capacités des travailleurs. L'évaluation du processus de formation et des résultats permet de connaître son impact sur l'efficacité des employés et la performance de l'entreprise dans son ensemble.

MOTS CLES :

Evaluation, formation, évaluation de la formation, impact

ABSTRACT :

In view of the changes in the world, the systematic training of workers by companies is a necessary strategy that serves to reduce the obstacles to governance and to improve the capacities of workers. Evaluation of the training process and results reveals its impact on employee effectiveness and company performance in general.

KEY-WORDS :

Evaluation, training, training evaluation, impact.

ملخص:

نظرا للتحويلات التي يعيشها العالم، يعتبر تكوين العمال بشكل منتظم من قبل الشركات استراتيجية ضرورية تعمل على الحد من الحواجز الإدارية وتحسين قدرات العمال. يتيح تقييم عملية التدريب والنتائج معرفة تأثيرها على كفاءة الموظفين وأداء الشركة ككل.

كلمات المفتاح:

التكوين، التقييم، تقييم التكوين، الأثر

REMERCIEMENT

Je veux exprimer par ces quelques lignes de remerciements ma gratitude envers tous ceux qui par leurs présences, leurs soutiens, leurs disponibilités et leurs conseils, j'ai eu le courage d'accomplir ce projet de fin d'étude.

En commençant tout d'abord à remercier Monsieur le DR : ZERROUTI Mesaouod qui m'a fait l'honneur d'être mon encadrant.

Mes remerciements les plus sincères s'adressent tout de même à Madame LABSIR Saliha ma tutrice à la Société Nationale SONATRACH, pour son encouragement continu ainsi que le temps qu'elle m'a consacré malgré son occupation.

Je souhaite remercier mon père qui a été là pour moi tout au long de sa vie, ma mère de m'avoir soutenu pendant ces deux années passées loin de chez moi et aussi mes enseignants et amis pour leurs disponibilités et leurs conseils lors de ma rédaction.

Finalement, je suis reconnaissante envers tous les acteurs impliqués dans mon étude sur l'évaluation de la formation.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ

REMERCIEMENTS

II

TABLE DES MATIERES

III- IV-V

Liste des tableaux

VI

Liste des figures

VII

Liste des abréviations

VIII

INTRODUCTION

2

CHAPITRE 01 : PROBLEMATIQUE

- | | |
|-------------------------------------|---|
| 1. Contexte et objectifs de l'étude | 5 |
| 2. Pertinence de l'étude | 6 |
| 3. La question de recherche | 6 |
| 4. Contexte Organisationnelle | 7 |

CHAPITRE 02 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Section 01 : Revue de littérature	24
1.1. Le modèle de Kirk Patrick 1959	26
1.1.1. Les niveaux d'évaluation du modèle de Kirk Patrick (1959):	26
1.2. Le modèle de Warr, Bird et Rackham (1970)	29
1.2.1 Les niveaux d'évaluation du modèle de Warr, Bird et Rackham	29
1.3. Le modèle de Hamblin (1974)	30
1.4. Le modèle de Kraiger et al. (1993)	32
1.4.1. Les résultats cognitifs	32
1.4.2. Les résultats conatifs	33
1.4.3. Les résultats affectifs	33
1.5. Le modèle de Beech et Leather (2006)	33
1.5.1. Les niveaux du modèle de Beech et Leather	34
SECTION 02 : Cadre conceptuel	
I.La Formation	35

I.1 Définitions de la Formation	35
I.2. Règlements relative à la formation	35
I.3. Les types de la formation	37
I.3.1. Les formations d'initiation	37
I.3.2. Les formations de maintenance	37
I.3.3. Les formations de perfectionnement	37
I.3.4 Les formations de promotion	37
I.3.5. Les formations de recyclage	37
I.3.6 Les formations de prévention	38
I.3.7 Les formations de reconversion	38
I.4. La démarche d'ingénierie de formation	38
I.4.1 L'ingénierie de formation	38
II. L'évaluation de la formation	43
II.1 Définitions de l'évaluation de la formation	43
II.2 Les types d'évaluation de la formation	44
II.2.1 Selon Jean-Marie Barbie	44
a. L'évaluation implicite	44
b. L'évaluation spontanée	44
c. L'évaluation instituée	44
II.2.2 Selon ARDOUIN Thierry	44
A. L'évaluation à chaud	45
B. L'évaluation à froid	46
II.3 Les difficultés d'évaluation de la formation	46
CHAPITRE 03 : CADRE METHODOLOGIQUE	
1. Approche méthodologique	49
2. Méthodes et instruments de mesure	49
2.1.La recherche documentaire	50
2.2. L'observation	50

2.3. L'entretien de recherche semi directifs	50
3. Choix des interviewés	50
4. Procédure de collecte et déroulement de l'entretien.	51
4.1. Analyse des résultats.	53
CHAPITRE 04 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS	
1. Analyse et discussion des résultats.	56
1.1. Premier thème : la formation.	56
1.2 Deuxième thème : l'évaluation de la formation.	57
1.3. Troisième thème : les handicaps rencontrer.	58
1.4. Quatrième thème : solutions proposées.	59
2. Proposition d'une démarche de formation	61
CONCLUSION	64
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	67
ANNEXE-A- LA TAXONOMIE DE BLOOM	
ANNEXEE-B- LE GUIDE D'ENTRETIEN	
ANNEXE-C- GRILLE D'ANALYSE	
ANNEXE-D- EVALUATION A CHAUD	
ANNEXE-E- LA CHARTE	
ANNEXE-F- FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION	
ANNEXE-G- FICHE D'EVALUATION POST-FORMATION	

Liste des tableaux

Tableau N°	Titre	Page
01	Types Formations	19
02	Domaines de Formations	20
03	Catégories Formations	21
04	Métiers Formations	21
05	Lieux de Formations	22
06	Catégories Formations Socio-Professionnelles (C.S.P)	22
07	Catégories Professionnel	22
08	modèle de Kirk Patrick	28
09	typologie des évaluations de la formation	45
10	caractéristiques des interviewés	51
11	les thématiques de guide d'entretien	52
12	Différence entre codage ouvert et fermé	54
13	Différence entre les deux méthodes de traitement des données qualitatives	54

Liste des figures

Figure N°	Titre	Page
01	macrostructure de l'Entreprise SONATRACH	13
02	Macrostructure de l'Activité Commercialisation.	15
03	la microstructure de la Direction Ressources Humaines	17
04	l'évolution des modèles de l'évaluation de la formation	25
05	modèle de Hamblin (1974)	31
06	La démarche d'ingénierie de formation	39
07	Étapes à suivre lors de l'analyse des données collectées	53

Liste des abréviations

Acronyme	Signification
GPL	Gaz de Pétrole Liquéfiés
GNL	Gaz Naturel Liquéfié
USA	United States of America
US\$	United States, Dollar
OPEP	L'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole
SPA	Société Par Action
SPC	Sonatrach Petroleum Corporation
CEP	Comité d'Examen des projet
CPI	Comité de coordination des Projet Internationaux
REP	Relation Publiques
SIE	Sûreté Interne d'Entreprise
AMT	l'Activité Amont
TRC	Transport par Canalisation
AVL	L'Activité Aval
COM	Commercialisation
END	Engineering et développement
FIN	Finance
RHU	Ressources Humaines
SPE	Stratégie, Planification et Economie
FIP	Filiales et Participations
ACT	Activités Centrales
JUR	Juridique

ADG	Audit Groupe
MAC	Marché
HSE	Health, Safety, Environement
AST	Associations
IAP-CU	L'Institut Algérien du Pétrole Corporate university
ISI	Informatique et Système d'Information
EBP	Exportation pétrole Brute et Produits pétroliers
EGZ	Exportation Gaz
MIF	Marchés Intérieur et Filiale
EMP	Etude de marché et planification
RMN	Risk Management
DSI	Direction Système d'Information
DRH	Direction des Ressources Humaines
DAM	Direction Administration et Moyen
TS	Technicien Supérieur
CDI	Contrat à Durée Indéterminé
CDA	Courte Durée en Algérie
CDE	Courte Durée à l'étranger
LDI	Longue Durée en Intra-entreprise
LDA	Lingue Durée en Algérie
LDE	Longue durée à l'étranger
FSP	Fonction Support
FCM	Fonction Cœur de Métier
FST	Fonction Soutien
CSP	Catégorie Sociaux Professionnelle
CPC	Catégorie Professionnelle Codifiée

INTRODUCTION

Avec le progrès technologique que connaît notre environnement, les entreprises se retrouvent confrontées à de diverses difficultés, telle que : la concurrence, l'évolution de la technologie, le changement social et économique.... Parallèlement, les objectifs de l'entreprise ont aussi changés, elles ne cherchent plus à avoir un monopole sur le marché mais plutôt à suivre le rythme du changement afin de pouvoir survivre et assurer sa compétitivité, ce qui a entraîné des évolutions dans la fonction Ressources Humaines, partant d'une logique qui vise à maintenir la productivité de la main d'œuvre et sa stabilité, allant vers une logique de développement et de mise à jour constante des compétences de Ressources Humaines afin de créer une ressource adaptée à chaque situation et qui suit le progrès actuel, en actualisant ses compétences pour accroître la productivité.

Dans cette thématique, les entreprises optent pour une stratégie où le capital humain est le moteur, sachant que, d'une part, l'entreprise est jugée par la puissance et la performance de sa Ressource Humaine et, d'autre part, la concurrence n'est plus une concurrence de production mais plutôt de connaissance. Mais il faut savoir qu'avec la rapidité de l'évolution, le cycle de vie de la connaissance est moins long ou bien limité, et pour éviter le déclin de ce dernier, il est donc nécessaire qu'une entreprise doit avant tout faire des formations professionnelles actualisées afin d'enrichir sa Ressource Humaine.

Connue comme un moyen d'investissement, la formation est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des salariés afin d'améliorer la qualité du travail, elle contribue aussi à la concrétisation de la mission de l'organisation.

Le cycle de la formation passe par quatre étapes commençant par l'analyse des besoins de formation, ensuite la planification et la conception, allant vers sa diffusion et finissant par l'évaluation et suivi post-formation.

Quand les entreprises s'investissent en formation ça leur coûte de l'argent, du temps, et de l'énergie. Donc il est important de procéder à une évaluation de la formation pour mesurer le rendement de ces investissements, ceci va contribuer à la prise de décision et à l'adoption des mesures de corrections.

Dans le contexte Algérien, la Société Nationale Sonatrach, présente dans un marché ouvert où la concurrence est constituée par des multinationales, doit avoir une main d'œuvre qualifiée qui

maîtrise les nouvelles technologies et qui est capable d'améliorer la qualité de ses services pour satisfaire les besoins de sa clientèle.

Dans ce travail de recherche nous allons opter pour une étude qui va prendre la Sonatrach comme terrain d'investigation. Nous articulerons ce présent travail sur quatre chapitres :

* Dans le premier, intitulé problématique, nous présenterons le contexte de l'étude et sa pertinence ainsi que le contexte organisationnel.

* Dans le deuxième chapitre intitulé revue de littérature et cadre conceptuel, nous allons essayer de présenter le fondement théorique de la formation et son évaluation. Nous présenterons dans un premier lieu la revue de littérature des modèle d'évaluation et dans un second lieu nous définirons la formation, son cadre juridique, et ses types aussi nous définirons l'évaluation ses types et les difficultés de cette dernière.

* Le cadre méthodologique sera présenté dans le troisième chapitre, nous mettrons en avant la posture épistémologique suivie par l'approche méthodologique et les méthodes de collecte d'informations.

* Enfin dans le dernier chapitre intitulé discussion et résultat, nous allons présenter les résultats et les analyser et proposer une démarche d'évaluation des effets de la formation.

CHAPITRE 01 : PROBLEMATIQUE

Dans ce premier chapitre, nous exposerons dans un premier lieu, le contexte de notre thématique de recherche, ses objectifs, ainsi que l'apport qu'elle va apporter sur le plan scientifique et managérial, et dans un second lieu nous présenterons le contexte organisationnel.

1. Contexte et objectifs de l'étude :

Lors de la sélection et le recrutement, les gestionnaires essayent de trouver les meilleurs candidats pour combler les postes vacants dans l'entreprise et de faire en sorte que le poste correspond aux qualifications et aux intérêts du candidat choisis afin de profiter du potentiel et des talents de ce dernier au profit de l'entreprise. Mais les procédures de sélection ne sont pas aussi parfaites, car même avec des candidats possédant les meilleures qualifications au moment du recrutement pourront faire face à d'éventuels changements technologique, social ou politique peuvent les rendre moins performants qu'avant, car leurs compétences seront dépassées donc ils seront moins efficaces et encore moins rentables donc pour éviter une telle situation l'entreprise doit faire appel à la formation.

Grace à la réglementation ; toutes les entreprises sont obligées de faire la formation. Certains le font juste pour ne pas payer la taxe, certains préfèrent ne pas le faire pour ne pas perdre le temps et paye la taxe au lieu de former leurs employés, mais la pire c'est que certains employés vont aux formations sans y bénéficier soit parce qu'elle ne correspond pas à leurs besoins ou parce qu'elle n'a aucune valeur ajoutée à leurs égards ou même parce qu'elle ne les intéresse pas sachant que ça coûte trop cher pour l'entreprise à la fin de la formation on les évalue pour voir si ça a servi à acquérir de nouvelles compétences ou pas.

La présente étude a pour objectif principal de proposer une démarche d'évaluation de la formation au sein d'une entreprise, la réalisation de ce projet s'appuiera sur les objectifs spécifiques suivants :

- * Identifier et définir la fonction de la formation
- * Déterminer les types de formations
- * Définir le rôle de la formation dans la direction RHU dans la
- * Déterminer le rôle d'évaluation dans la fonction Formation dans la SONATRACH

* Identifier le processus d'évaluation et les outils utilisés

2. Pertinence de l'étude

L'entreprise est une entité composée de ressources humaines, matérielles et monétaires, active dans un domaine donné ayant pour but de faire des bénéfices. Les ressources matérielles et monétaires sont évaluées d'un point de vue financier.

Les entreprises se concentrent de plus en plus sur la formation professionnelle car les ressources humaines à l'heure actuelle leur apportent une valeur ajoutée importante, grâce à la qualité des services fournies par ces dernières et de leurs innovations, mais vu le coût élevé de cette dernière, les responsables de formation font face à l'obligation grandissante de démontrer l'efficacité des actions de la formation de leur entreprise et leur retour sur investissement

Le choix porté sur ce sujet d'étude n'est pas un fait du hasard, il est le fruit d'une longue période d'observation sur le domaine de la formation, et il peut avoir une grande valeur théorique et managériale pour les professionnels et les étudiants.

3. Question de recherche

Ce travail de recherche tente d'apporter une réflexion concernant la formation, les outils et la démarche d'évaluation de la formation au sein SONATRACH qui évolue dans un contexte concurrentiel. Pour atteindre cela, et assurer la réalisation des objectifs identifiés préalablement, nous avons formulé la question principale de notre recherche de la manière suivante :

« Dans quelle mesure peut-on développer une démarche d'évaluation de la formation ? »

De cette question, découlent les questions secondaires suivantes, qui ont pour but de guider et de limiter notre cadre de recherche.

- 1. Qu'est-ce que la formation ? et quelles sont ses typologies ?**
- 2. Qu'est-ce que l'évaluation de la formation ? et quels sont les outils utilisés ?**
- 3. Quelles sont les difficultés qui peuvent freiner l'évaluation de la formation**

4. Contexte Organisationnelle

4.1. Présentation

SONATRACH est la compagnie d'hydrocarbures la plus importante en Algérie et en Afrique. Elle intervient dans l'exploration, la production, le transport par canalisations, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et leurs dérivés.

Adoptant une stratégie de diversification, SONATRACH se développe dans les activités de génération électrique, d'énergies nouvelles et renouvelables, de dessalement d'eau de mer, de recherche et d'exploitation minière.

Poursuivant sa stratégie d'internationalisation, SONATRACH opère en Algérie et dans plusieurs régions du monde : en Afrique (Mali, Niger, Libye, Egypte), en Europe (Espagne, Italie, Portugal, Grande Bretagne), en Amérique Latine (Pérou) et aux USA.

Avec un chiffre d'affaires à l'exportation de près de 33 milliards de US\$ réalisé en 2017, SONATRACH est classée :

- 1ère compagnie en Afrique
- 12ème compagnie dans le monde
- 4ème exportateur mondial de GNL
- 3ème exportateur mondial de GPL
- 5ème exportateur mondial de Gaz Naturel
- 13ème Compagnie Mondiale concernant les hydrocarbures liquides (réserves et production)
- 6ème Compagnie Mondiale en matière de Gaz Naturel (réserves et production)

4.2. Historique

SONATRACH fut créé par le décret n°63/491 du 31 décembre 1963 paru au journal officiel le 10 janvier 1964.

Dès le début des années soixante-dix, l'Entreprise s'est lancée dans le secteur des hydrocarbures tout en recourant au raffinage, à la pétrochimie et au traitement du gaz naturel.

De ce fait, l'Entreprise était considérée comme un élément d'intégration nationale et de stabilité socio-économique.

Ainsi dès sa création, la SONATRACH qui avait pour mission de prendre en charge le transport et la commercialisation des hydrocarbures pose son premier jalon de pionnier en réalisant l'Oléoduc Haoud El Hamra-Arzew.

En 1966, les missions de l'Entreprise ont été élargies à tous les domaines de l'industrie pétrolière.

En 1969, SONATRACH faisait partie de l'Organisation de Pays Exportateurs de Pétrole (OPEP).

Le 24/02/1971, date de la nationalisation des hydrocarbures, SONATRACH s'est vue confier la tâche de développement de toutes les branches de l'industrie pétrolière et gazière algérienne.

Aussi, SONATRACH sauvegardait les recettes en devises nécessaires à son développement et à l'approvisionnement en énergie du pays.

Après sa restructuration en 1981, l'Entreprise s'est vue recentrer sur les missions stratégiques du secteur des hydrocarbures.

SONATRACH a gardé les domaines relevant de la recherche et du développement, du transport des hydrocarbures ainsi que de l'exploitation des complexes de liquéfaction et de transformation de gaz après sa restructuration en 1982.

Par décret présidentiel n° 98-48 du 23 janvier 1998, SONATRACH dont le capital est détenu totalement et exclusivement par l'Etat, devient une SPA.

Actuellement, SONATRACH est placée sous la tutelle du Ministre de l'Énergie et des Industries Pétrochimiques et régie par le droit commercial algérien.

Elle active sur les marchés internationaux avec l'aide de ses deux filières, SONATRACH Petroleum Corporation (SPC) dont le siège est à Londres et Sonatrading qui est basée à Amsterdam.

4.3. Organisation et Macrostructure :

4.3.1 Organisation :

L'organisation de la macrostructure de SONATRACH s'articule autour des structures suivantes :

- La Direction Générale
- Les structures opérationnelles
- Les structures fonctionnelles

1. La Direction Générale est représentée par le Président Directeur Général qui est assisté dans l'exercice de ses fonctions d'un Comité Exécutif.

Le Président Directeur Général est également assisté de Conseillers et de Directeurs chargés du traitement et du suivi de dossiers spécifiques.

2. Des comités, Direction et Service suivants sont rattachés à la Direction Générale :

- Le Comité d'Examen des Projets (CEP).
- Le Comité de Coordination des Projets Internationaux (CPI).
- Le Comité d'Ethique.
- La Direction Relations Publiques (REP).
- Le Service Sûreté interne d'Etablissement (SIE).

3. Les structures Opérationnelles sont organisées par Activités comme suit :

⇒ **L'Activité Amont (AMT)**

L'Activité Amont, placée sous l'autorité d'un Vice-Président, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploration, de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier.

⇒ **L'Activité Transport par Canalisations (TRC)**

L'Activité Transport par Canalisations, placée sous l'autorité d'un Vice-Président, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures.

⇒ **L'Activité Aval (AVL)** L'Activité Aval, placée sous l'autorité d'un Vice-Président, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies de développement et d'exploitation de l'aval pétrolier et gazier.

⇒ **L'Activité Commercialisation (COM)**

L'Activité Commercialisation, placée sous l'autorité d'un Vice-Président, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de commercialisation extérieure et intérieure des hydrocarbures.

➤ **Les structures Fonctionnelles** sont organisées en sept (07) Directions Coordination Groupe et sept (07) Directions Centrales :

⇒ La Direction Coordination Groupe Engineering et Développement « END »

La Direction Coordination Groupe Engineering et Développement, placée sous l'autorité d'un Directeur Exécutif, est chargée de l'élaboration de la stratégie, des politiques et de la conduite des projets de la Société en matière d'études, d'engineering, de réalisation et de management de projets d'investissements.

⇒ La Direction Coordination Groupe Pétrochimie « PEC »

La Direction Coordination Groupe Pétrochimie, placée sous l'autorité d'un Directeur Exécutif, est chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques et stratégies en matière de développement de la pétrochimie.

⇒ La Direction Coordination Groupe Finances « FIN »

La Direction Coordination Groupe Finances, placée sous l'autorité d'un Directeur Exécutif, est chargée de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de finances ainsi que de l'harmonisation des procédures financières et comptables.

⇒ La Direction Coordination Groupe Ressources Humaines « RHU »

La Direction Coordination Groupe Ressources Humaines, placée sous l'autorité d'un Directeur Exécutif, est chargée de l'élaboration des politiques en matière de ressources humaines et du contrôle de leur application

⇒ La Direction Coordination Groupe Stratégie, Planification et Economie « SPE »

La Direction Coordination Groupe Stratégie, Planification et Economie, placée sous l'autorité d'un Directeur Exécutif, est chargée de l'élaboration des stratégies de développement à moyen et long termes et de l'évaluation de leur mise en œuvre.

⇒ La Direction Coordination Groupe Filiales et Participations « FIP »

La Direction Coordination Groupe Filiales et Participations « FIP », placée sous l'autorité d'un Directeur Exécutif, est chargée d'assurer la coordination, le développement, le suivi et le contrôle du portefeuille de filiales et participations, en Algérie et à l'étranger, notamment pour les aspects stratégiques, planification, financiers, ressources humaines et juridiques.

⇒ La Direction Coordination Groupe Activités Centrales « ACT »

La Direction Coordination Groupe Activités Centrales, placée sous l'autorité d'un Directeur Exécutif, est chargée de l'élaboration de politiques cohérentes en matière de gestion rationnelle des moyens.

⇒ La Direction Coordination Groupe Juridique « JUR »

La Direction Coordination Groupe Juridique « JUR », placée sous l'autorité d'un Directeur Central, est chargée de l'élaboration et de l'harmonisation des instruments juridiques et du contrôle de leur application.

⇒ La Direction Centrale Audit Groupe « ADG »

La Direction Centrale Audit Groupe, placée sous l'autorité d'un Directeur Central, est chargée de l'élaboration des politiques d'audit et du contrôle de leur application.

⇒ La Direction Centrale des Marchés « MAC »

La Direction Centrale des Marchés, placée sous l'autorité d'un Directeur Central, est chargée de l'animation et de la coordination du dispositif de passation des marchés au sein de la Société en s'assurant du strict respect du cadre réglementaire.

⇒ La Direction Centrale Santé, Sécurité et Environnement (Health, Safety, Environment) « HSE »

La Direction Centrale Santé, Sécurité et Environnement, placée sous l'autorité d'un Directeur Central, est chargée de l'élaboration des politiques en matière d'environnement, de sécurité, de qualité de la vie au travail et du contrôle de leur application.

⇒ La Direction Centrale Associations « AST »

La Direction Centrale Associations, placée sous l'autorité d'un Directeur Central, est chargée de l'élaboration de la stratégie et des politiques ainsi que de la gestion des Contrats d'association dans l'amont pétrolier et gazier en Algérie.

⇒ La Direction Centrale IAP-CORPORATE University « IAP-CU »

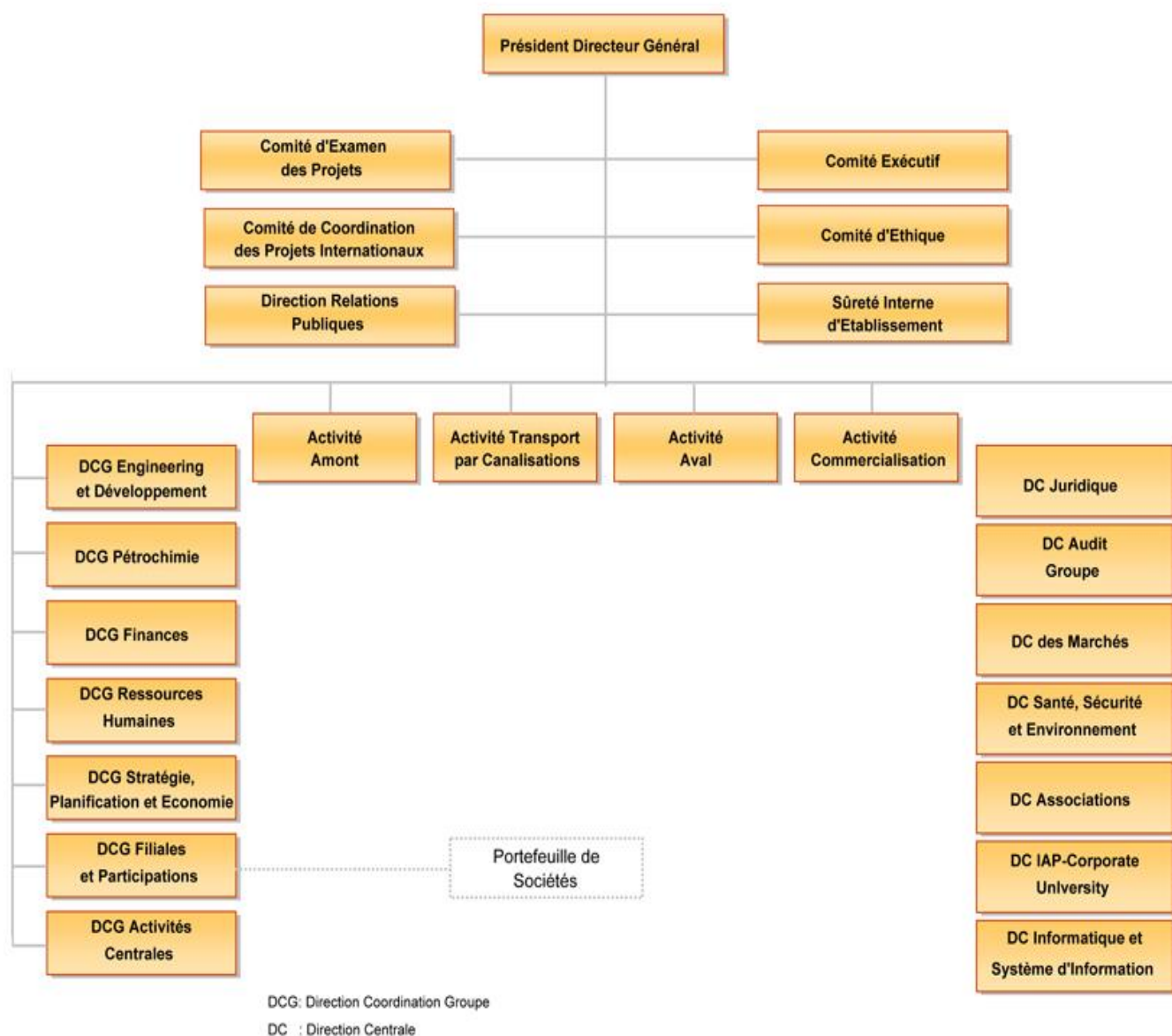
La Direction Centrale IAP-Corporate University, placée sous l'autorité d'un Directeur Central, est chargée de la formation, du perfectionnement et du recyclage des compétences dans leurs différents domaines d'activité du secteur de l'énergie et en particulier des hydrocarbures.

⇒ La Direction Centrale Informatique et Système d'Information « ISI »

La Direction Centrale Informatique et Système d'Information, placée sous l'autorité d'un Directeur Central, est chargée de la définition de la politique informatique du Groupe, des normes et standards en matière de technologies de l'information ainsi que la mise en place et le développement d'un système d'information.

4.3.2 Macrostructure :

Figure N°01 : Macrostructure de l'Entreprise SONATRACH



Source : document interne de l'entreprise

4.4. Missions :

L'Entreprise SONATRACH assure les missions principales suivantes :

- Contribuer au développement national par la maximisation de la valeur à long terme des ressources hydrocarbures en Algérie ;
- Satisfaire les besoins actuels et futurs de l'Algérie en hydrocarbures et produits pétroliers ;

- Contribuer aux besoins de financement du pays à partir des recettes d'exportations.

4.5. L'Activité Commercialisation :

4.5.1 Présentation :

Comme développé plus haut, l'Activité Commercialisation est l'une des Activités de l'Entreprise SONATRACH qui exerce ses métiers et développe son portefeuille d'affaires en Algérie. Aussi, elle contribue au développement international des métiers relevant de son domaine.

4.5.2 Organisation et Macrostructure :

A. Organisation :

L'Activité commercialisation est organisée autour des structures opérationnelle et fonctionnelles suivantes :

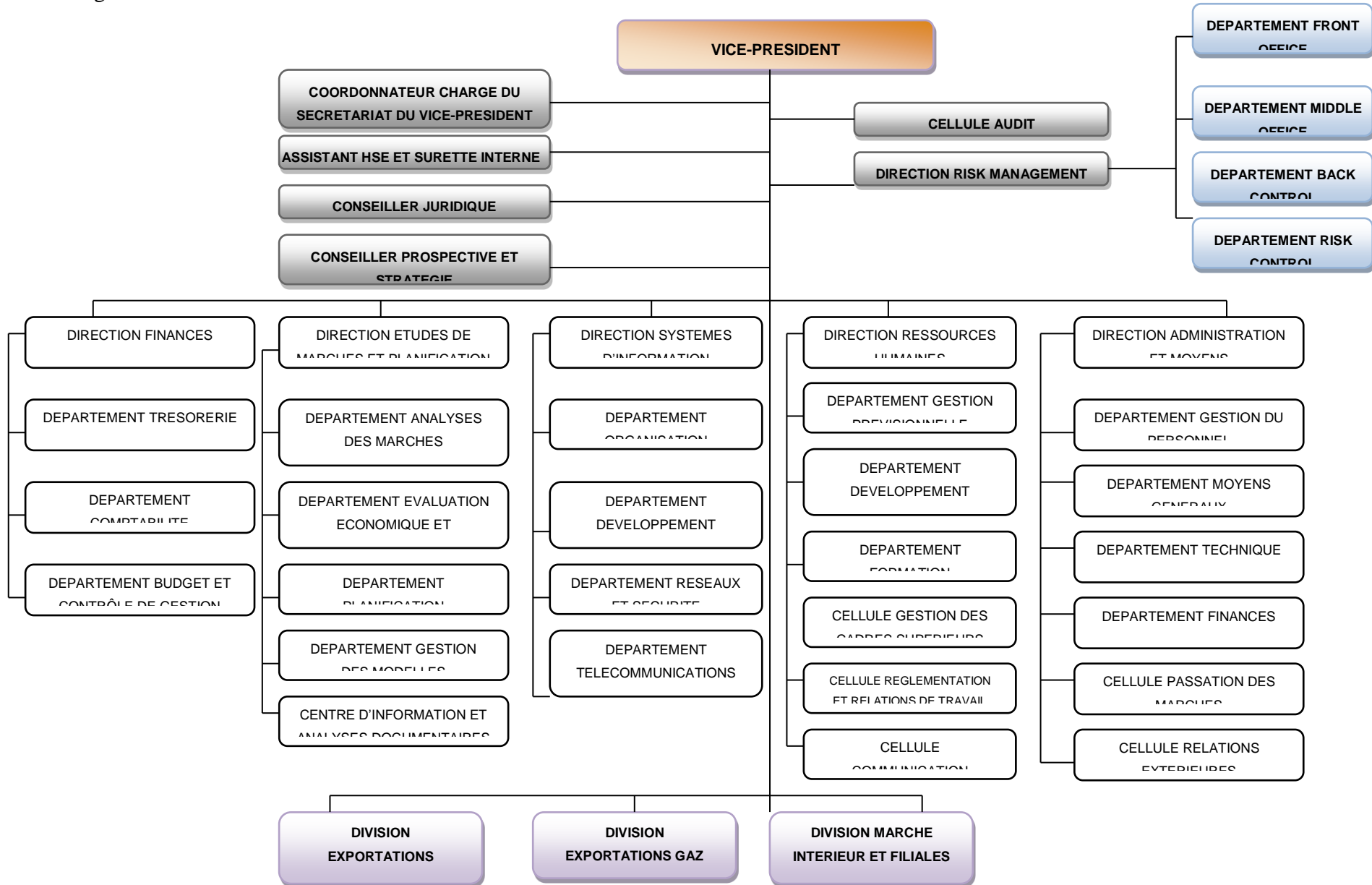
Les structures opérationnelles sont organisées en trois divisions :

1. La Division Exportations Pétrole Brut et Produits Pétroliers « EBP »
2. La Division Exportations Gaz « EGZ »
3. La Division Marché Intérieur et Filiales « MIF »

Les structures fonctionnelles sont organisées comme suit :

- La Direction Etudes de Marchés et Planification « EMP »
- La Direction Risk Management « RMN »
- La Direction Systèmes d'information « DSI »
- La Direction Finances « FIN »
- La Direction Ressources Humaines « DRH »
- La Direction Administration et Moyens « DAM »
- La Cellule Audit
- Le Coordonnateur chargé du secrétariat du Vice-Président
- Le Conseiller Juridique
- L'Assistant HSE et Sûreté Interne

figure N°02 : Macrostructure de l'Activité Commercialisation.



. Missions :

L'Activité Commercialisation a pour missions essentielles :

- La sécurisation de ses marchés traditionnels et de la consolidation de la position de l'Entreprise dans son rôle d'exportateur capable de fournir la flexibilité requise à des conditions compétitives ;
- La participation à la génération d'une plus-value sur les segments internationaux de valorisation industrielle des ressources en hydrocarbures de SONATRACH ;
- La participation aux négociations commerciales avec les partenaires étrangers et la recherche continue de nouveaux débouchés en vue de la promotion des exportations et de la recherche de la meilleure valorisation des produits exportés.

✓ Structure et évolution des effectifs :

Durant les trois dernières années d'exercice la structure des effectifs de l'Activité se présente comme suit :

La typologie des effectifs de l'Activité COM au 31/04/2018 est de 489 agents dont :

- Une catégorie « Cadres », constituée de 337 agents, représentant 54% des effectifs de l'Activité dont 83 cadres supérieurs représentant un taux de 11%.
- Une catégorie « Maîtrise », constituée de 104 agents, représentant 17% des effectifs de l'Activité.
- Une catégorie « Exécution », constituée de 49 agents, représentant 09% des effectifs de l'Activité.
- Un effectif féminin composé de 151 agents, représentant 28% des effectifs de l'Activité.
- Une répartition des effectifs par niveaux académiques, révélant un taux de 16% des effectifs ayant un niveau de TS et plus, soit 39 agents.
- Une répartition des effectifs par fonction, révélant :
 - Un taux de 39% pour les fonctions cœur de métier, soit 206 agents.
 - Un taux de 36% pour les fonctions de soutien, soit 202 agents.
 - Un taux de 32% pour les fonctions de support, soit 177 agents.
- Une moyenne d'âge de moins de 40 ans concernant 38% des effectifs.
- Un taux de 70% des effectifs ont moins de 20 années d'ancienneté.

LA DIRECTION RESSOURCES HUMAINES

La Direction Ressources Humaines est l'une des structures fonctionnelles de l'Activité Commercialisation.

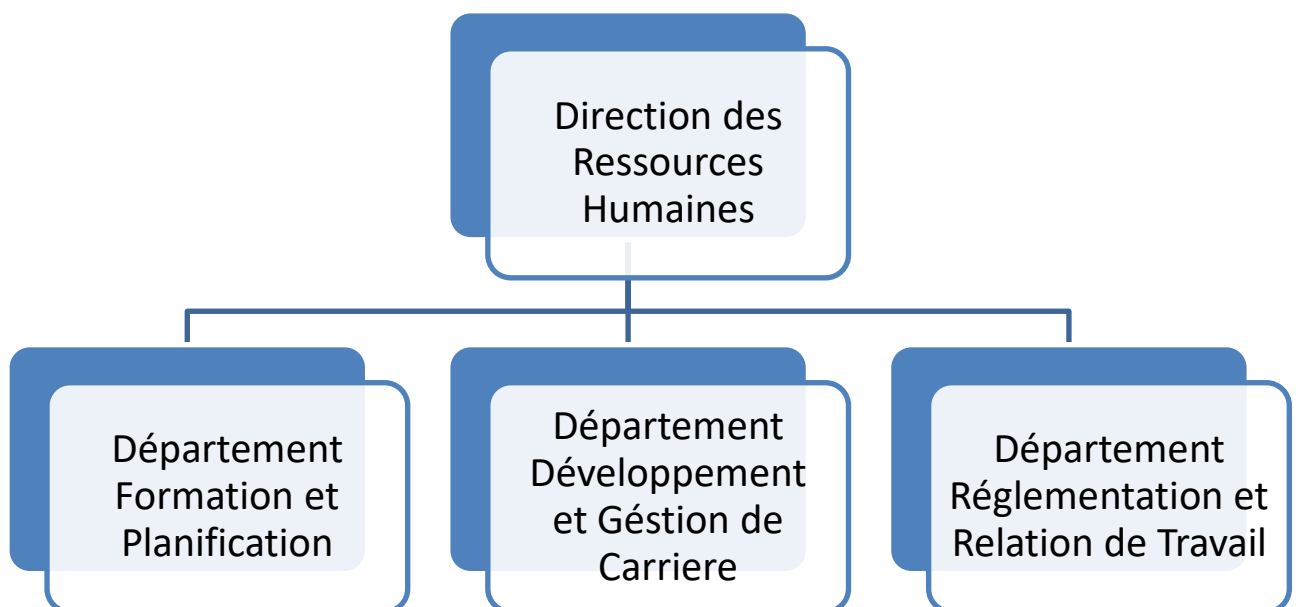
Organisation :

La Direction Ressources Humaines est organisée comme suit :

- Le Département Formation et Planification
- Le Département Développement et Gestion de Carrières
- Le Département Réglementation et Relations de Travail

Microstructure:

Figure N°03 : la microstructure de la Direction Ressources Humaines.



Source : document interne de l'entreprise

Missions

Au sein de l'Activité Commercialisation, la Direction Ressources Humaines a pour missions essentielles :

- Appliquer, conformément aux procédures et directives élaborées par l'Entreprise, les politiques Ressources Humaines, en matière de sélection, de recrutement, d'induction, d'évaluation des compétences et performances, de gestion des carrières, de rémunération et de motivation ;
- Mettre en place une gestion intégrée des ressources humaines, en termes de planification des besoins, de développement des compétences individuelles et collectives, d'organisation du travail, de la gestion et de l'audit des emplois ;
- La mise en œuvre d'une stratégie de développement des ressources humaines en adéquation avec la politique de l'Entreprise.

LE DEPARTEMENT FORMATION

Le Département Formation est rattaché à la Direction Ressources Humaines.

Organisation

Le Département Formation est organisé comme suit :

- Le Chef de Département
- 05 cadres

Missions

Les missions du Département Formation sont comme suivies :

- Elaboration de la politique formation spécifique à l'Activité Commercialisation conformément à la politique générale au sein de l'Entreprise ;
- Définition des objectifs et besoins en formation ;
- Elaboration du plan de formation de l'Activité, à court et moyen termes ;
- Contrôle de l'application du plan et son évaluation ;
- Elaboration du bilan formation de l'Activité.

Les types de formation chez Sonatrach :

Au niveau de la Sonatrach, les types de formation sont 6 liées aux différents besoins, domaines Catégories, Types de besoins, Métiers, lieux, Catégories Socio-professionnels, Catégories Professionnelles codifiées).

1/ Types de Besoin Formations :

- I. CDI : Formation de Courte Durée (inférieure ou égale à 66 jours) en intra-entreprise (IAP, CPE, NAFTOGAZ, Centre des activités)
- II. CDA : Formation de Courte Durée (inférieure ou égale à 66 jours) en Algérie (Formations réalisées au sein d'un organisme de formation localisé en Algérie)
- III. CDE : Formation de Courte Durée (inférieure ou égale à 66 jours) à l'étranger (Formations réalisées en dehors du territoire national)
- IV. LDI : Formation de Longue Durée (supérieure à 66 jours) en intra-entreprise (IAP, CPE, NAFTOGAZ, Centre des activités)
- V. LDA : Formation de Longue Durée (supérieure à 66 jours) en Algérie (Formations réalisées au sein d'un organisme de formation localisé en Algérie)
- VI. LDE : Formation de Longue Durée (supérieure à 66 jours) à l'étranger (Formations réalisées en dehors du territoire national)

Tableau N°01 : Types Formations

TYPES DE BESOINS	
On désigne par "Type de Besoin" la rubrique dans laquelle s'insère le besoin en formation identifié	
TYPES DE BESOINS	FORMATIONS
1	Formation recrutement
2	Formation perfectionnement
3	Formation reconversion
4	Stages fournisseurs
5	Induction
6	Formation corporate

Tableau N°02 : Domaines de Formations

Métier	Domaine	N° Domaine
FONCTION CŒUR DE METIER (FCM)	Exploration	1
	- Shales gaz et off-short	1.1
	- Off-Shore	1.2
	Forage	2
	Réservoir Ingéniering	3
	Exploitation/Développement Gis	4
	Transport HC	5
	- Corrosion	5.1
	Transformation HC	6
	- Raffinage/pétrochimie	6.1
	Commercialisation HC	7
	- Négociation	7.1
	Maintenance Industrielle	8
	Sécurité Industrielle	9
	FONCTION SOUTIEN (FST)	Etudes/Economie
Management de Projets		12
Business Développement		13
Organisation/Planification		14
Contrôle de qualité / Coûts		15
N.T.I.C		16
Management		17
Ressources Humaines		18
Finances/Comptabilité		19
Fiscalité/Assurances		20
Juridique	21	

	Audit	22
	Santé et médecine du travail	23
	Langues	24
	Gestion Personnel	25
	Communication	26
FONCTION SUPPORT (FSP)	Approvisionnement & MOG	27
	Bureautique	28
	Œuvres Sociales	29
	Sûreté Interne d'Etablissement	31

Tableau N°03 : Catégories Formations

1	Actions d'adaptation au poste de travail
2	Actions liées à l'Evolution des Métiers & Technologies
3	Actions liées au Développement des Compétences

Tableau N°04 : Métiers Formations

METIERS	
On désigne par « Métier » de formation les trois (03) groupes de domaines de formation de l'Entreprise. Il est à noter que cette classification doit se faire par rapport au Besoin et non pas par rapport au Métier de l'agent concerné par le besoin.	
F C M	Fonction Cœur de Métier
F S T	Fonction de Soutien
F S P	Fonction de Support

Tableau N°05 : Lieux de Formations

LIEUX	
INTRA	Centres de formation intra-groupe
ALGERIE	Centres de formation en Algérie
ETRANGER	Centres de formation à l'étranger

Tableau N°06 : Catégories Formations Socio-Professionnelles (C.S.P) :

CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE (C.S.P) 1
CSP 1
CADRE
MAITRISE
EXECUTION

Tableau N°07 : Catégories Professionnel**Les codifiées (C.P.C) :**

C.P.C (Catégorie Professionnelle Codifiée)	
ING	Ingénieurs et plus : Cadres occupant un poste classé à l'échelle 21 et plus et titulaires d'un diplôme dont la VD est ≥ 185 , plus les cadres ayant un libellé diplôme ING dont la VD = 180
CU	Cadres Universitaires : Cadres occupant une poste classé à l'échelle 21 et plus et titulaires d'un diplôme universitaire dont la VD = 180 (hormis libellé diplôme ING).
AC	Autres Cadres : Cadres occupant un poste classé à l'échelle 21 et plus et ayant VD < 180
TS	Technicien Supérieur : Agent de maîtrise occupant un poste classé entre l'échelle 17 et 20 et titulaires d'un diplôme de T. Sup ou DEUA (VD ≥ 145 et < 180)
AM	Autres Maîtrise : Agents de maîtrise occupant un poste classé entre l'échelle 15 et 20 (hormis les TS).
EXE	Exécution : Agent occupant un poste dont l'échelle est inférieure à 15.

**CHAPITRE 02 : REVUE DE
LITTERATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Ce deuxième chapitre est consacré en premier lieu à la section revue de littérature où nous allons présenter les études faites préalablement ce qui nous a mené à découvrir plusieurs modèles, par la suite nous allons définir la formation, l'évaluation et leurs typologies.

Section 01 : Revue de littérature

La formation permet aux individus d'actualiser leurs savoirs et d'intégrer de nouvelles connaissances dans leurs comportements professionnels. Mais avec l'augmentation croissante de l'offre de la formation dans tous les domaines, la qualité de la formation est devenue un enjeu majeur pour les professionnels et les chercheurs. Selon McCain (2005), le but d'une évaluation de la formation est de déterminer la valeur d'une formation afin de prendre une décision de maintenir ou non cette formation.

Le processus de formation se forme par 4 étapes (l'identification des besoins, construction d'un plan de formation, le suivi de la formation, l'évaluation de la formation), ici nous traiterons de manière essentielle l'évaluation de la formation.

Les premières études sur l'évaluation remontent au XX^e siècle, selon Bournazel (2005), il rapporte aussi que l'évaluation s'est développée tout d'abord aux États-Unis, une prise de conscience causée par l'obligation contractuelle de justifier l'usage des fonds publics, d'estimer les coûts et les résultats des formations « l'évaluation est à la fois un instrument de reconnaissance de la spécificité des politiques publiques et un outil de mesure de leur performance » (Bournazel, 2005, p.181).

Suite à cette prise de conscience un très grand nombre d'écrits ont été publiés sur ce thème et ce dans plusieurs domaines dont l'apprentissage et développement, les sciences sociales, l'éducation et l'organisation gouvernementales (Phillips et Al, 2004), une panoplie de sources d'informations existe (livres, articles et conférences...).

Bien que les sources d'information soient disponibles, il y a un manque important d'applications des pratiques d'évaluation de la formation. Beech et Leather (2006) affirment que les pratiques de l'évaluation de la formation sont rarement utilisées et que lorsqu'on les utilise c'est juste pour mesurer la satisfaction des employés formés à cause du coût élevé de l'évaluation que ça soit en temps ou en moyens, faute de manque de temps et de carence de connaissances techniques, l'évaluation de la formation est perçue de la part des cadres

opérationnel comme une perte de temps, la subjectivité des appréciations des employés formés qui menacent les formateurs, l'évaluation est jugée comme étant inutile (Phillips et al., 2004). Parmi les problèmes existant aussi on trouve la difficulté à mettre en pratique les modèles d'évaluation de formation car il existe beaucoup de variantes et parfois ces dernières sont trop complexes à appliquer (Phillips et Al., 2004). Par ailleurs il a été constaté que les acteurs de formation craignent que les résultats de l'évaluation seront utilisés inadéquatement.

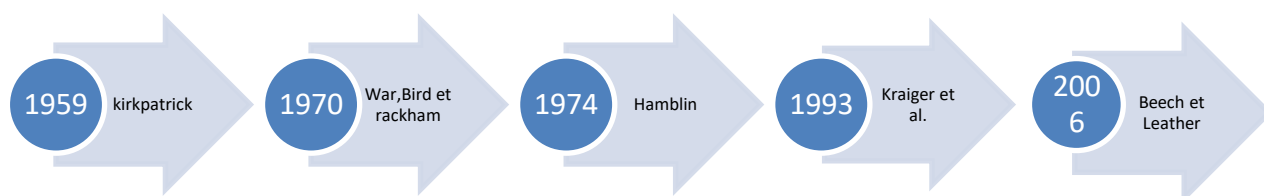
Toutefois, les responsables de la formation n'atteindraient pas souvent l'intégration de l'évaluation de manière durable dans leurs systèmes de formation.

Des études faites dans plusieurs domaines démontrent qu'il est possible d'appliquer l'évaluation et que les effets positifs de la formation peuvent être détectés et mis à jour à plusieurs niveaux en utilisant les modèles d'évaluation de formation.

Plusieurs modèles d'évaluation de formation existent quatre d'entre eux sont :

- Le modèle de Kirkpatrick
- Le modèle de War, Bird et Rackham
- Le modèle de Krainger et al.
- Le modèle de Beech et Leather

Figure N°04 : l'évolution des modèles de l'évaluation de la formation



Source : élaboré par nous-même

1.1 Le modèle de Kirk Patrick 1959

C'est le modèle le plus utilisé par les chercheurs et les professionnels qui travaillent sur l'évaluation des actions de la formation (Santos et Stuart, 2003), il s'agit d'un modèle à quatre niveaux dont les trois premiers concernent les formés et le dernier concerne l'entreprise (ce que la formation apporte à l'entreprise).

1.1.1 Les niveaux d'évaluation du modèle de Kirk Patrick (1959):

- **Niveau 1 « Réaction » :**

Ça concerne les réactions des employés envoyés en formation par rapport à la satisfaction, et comme on l'a mentionné préalablement c'est le plus utilisé, dans ce niveau on cherche à savoir ce que le formé a apprécié dans cette formation, que ça soit par rapport aux objectifs, au contenu, aux méthodes pédagogiques, aux matériaux mis à disposition ou au style d'enseignement.

Pour mesurer la réaction ou la satisfaction on utilise le formulaire d'évaluation du programme, le questionnaire de satisfaction et les entretiens.

- **Niveau 2 « Apprentissage » :**

Ce niveau concerne l'évaluation des connaissances acquises lors de la formation (ce que le formé a appris), on cherche à savoir si le formé a acquis les compétences et les connaissances souhaitées grâce à cette formation ou pas.

Pour mesurer le niveau d'apprentissage on peut utiliser plusieurs outils tels que : l'auto-évaluation par le formé, l'observation en amont et en aval de la formation pour pouvoir détecter le changement et comparer la situation initiale avec la situation actuelle, les entretiens, les examens et tests de connaissances par les responsables de la formation.

- **Niveau 3 « comportements » :**

Après avoir vérifié si la formation a été satisfaisante et que le formé a appris de nouvelles connaissances on se retrouve au 3^e niveau d'évaluation, selon Kirk Patrick, qui concerne les changements comportementaux du formé, on cherche dans ce niveau à savoir s'il y a eu des changements d'attitudes et de comportements de la part du formé après la formation.

Il existe plusieurs outils qui permettent de mesurer le changement comportemental tels que : l'observation (grille d'observation comportementale), les questionnaires et les entretiens.

L'évaluation du comportement se fait après quelques mois pour bien observer le changement d'attitude de l'employé.

- **Niveau 4 « Résultats » :**

Ce niveau d'évaluation ne concerne pas le candidat formé mais plutôt l'Entreprise.

On cherche à savoir s'il y a un changement de pratique et si ce dernier existe, on cherche si ce changement amène les résultats voulu, l'évaluation à ce niveau sert à déterminer la valeur ajoutée de la formation à l'égard de l'Entreprise.,

On mesure les résultats à partir des indicateurs de productivités, de rentabilités, de turnover et de coûts humains

Tableau N°08 : Le modèle de Kirk Patrick est résumé dans le tableau suivant :

Niveau		Mesure	Outils et indicateurs
1	<ul style="list-style-type: none"> • Réaction 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> • Le formulaire d'évaluation du programme, le questionnaire de satisfaction et les entretiens.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> • Les connaissance et compétences acquises 	<ul style="list-style-type: none"> • L'auto évaluation, l'observation en amont et en aval de la formation, les entretiens, les examens et tests de connaissances
3	<ul style="list-style-type: none"> • Comportements 	<ul style="list-style-type: none"> • Le changement d'aptitude et de comportements 	<ul style="list-style-type: none"> • L'observation (grille d'observation comportementale) les questionnaires et les entretiens.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats 	<ul style="list-style-type: none"> • L'atteinte des objectifs, • La valeur ajoutée de la formation pour l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs de productivités, de rentabilités, de turnover et de couts humains.

Source : élaboré par nous- même

Malgré la bonne qualité de ce modèle les chercheurs ont trouvé qu'il n'est pas aussi parfait que ça, et qu'il y avait des limites que ça soit au niveau conceptuel ou pratique.

Le lien de causalité entre les niveaux qui n'est pas toujours confirmé (Kraiger Et Jung, 1997). (Être satisfait d'une formation ne veut pas forcément dire qu'on retient plus d'informations ou qu'on apprend plus). Kraiger et al. (1993)

La deuxième limite est par rapport à la négligence du contexte dans lequel se trouve la formation (on ne donne pas trop d'importance au contexte de la formation comme la prise

en compte des besoins de formation, l'évaluation de la rentabilité et le positionnement des acteurs ; Bates, 2004).

1.2 Le modèle de Warr, Bird et Rackham (1970) :¹

Après avoir pris conscience des limites du modèle de Kirk Patrick Warr, Bird et Rackham se sont inspirés de ce dernier en prenant l'élément du contexte de la formation (l'élément externe) en considération.

Le modèle proposé est un modèle à quatre niveaux appelé **CIRO** chaque lettre correspond à un niveau (évaluation du **C**ontexte, évaluation des **I**nput, évaluations des **R**éactions, évaluation des résultats ou **O**utput).

1.2.1 Les niveaux d'évaluation du modèle de Warr, Bird et Rackham:

- **Niveau 1 « évaluation du Contexte » :**

Il s'agit de prendre en compte le contexte organisationnel, ce niveau aide à identifier et évaluer les besoins de formation, il sert aussi à évaluer les objectifs initiaux et les incitations organisationnelles pour le programme de formation.

- **Niveau 2 « évaluation des Input » :**

Il s'agit de l'évaluation des ressources, ce niveau sert à évaluer le processus de formation et de savoir quels étaient les critères de sélection des formateurs et comment les sujets ont été choisis.

- **Niveau 3 « évaluations des Réactions » :**

Il s'agit de l'évaluation de satisfaction, ce niveau correspond au 1^e niveau du modèle de Kirk Patrick, il sert à évaluer les réactions des formés vis-à-vis le matériel présenté lors de la formation, sa pertinence et le degré de satisfaction des stagiaires à l'égard du processus de formation.

¹ Warr, P., Bird, M., Rackham, N., 1970. Evaluation of management training. Gower, Aldershot.

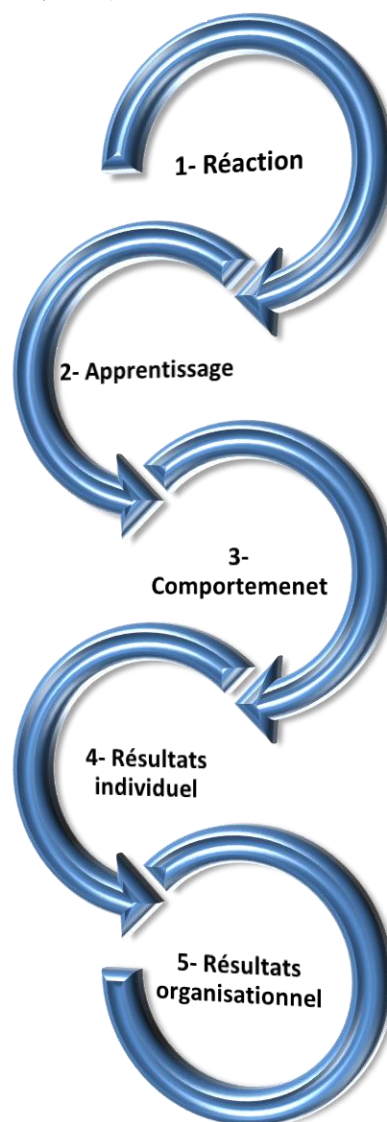
- **Niveau 4 « évaluation des résultats ou Output » :**

Il s'agit de l'évaluation des résultats de la formation, il regroupe le niveau 2,3 et 4 de Kirk Patrick, ce niveau sert à mesurer le résultat de la formation en évaluant la performance des employés après une période prédéfinie depuis la formation.

1.3 Le modèle de Hamblin (1974) :

Ce modèle est un dérivé du modèle de Kirk Patrick mais sa spécificité est qu'il apporte un 5^e niveau en divisant le niveau 4 (l'évaluation des résultats) en deux : résultats liés à l'individu et résultats liés à l'organisation, il garde les 3 premiers niveaux sans changements, le 4^e niveau porte sur les impacts non financiers de l'organisation et le 5^e sur les impacts financiers de l'organisation.

Figure N°05 : modèle de Hamblin (1974)



Source : élaboré par nous même

1.4 Le modèle de Kraiger et al. (1993) :

A partir du modèle de Kirk Patrick, et du fait que ce dernier n'explique pas bien ce qui doit être évalué, Kraiger et al. Proposent un modèle multidimensionnel qui s'intéresse à l'évaluation des résultats de l'apprentissage de la formation.

Selon Kraiger, les résultats de l'apprentissage seraient volumineux et diverses, les classifier seraient donc un très bon moyen de repérer les techniques d'évaluation de formation les plus adéquates à nos besoins.

Les résultats de l'apprentissage pourraient ainsi être classés en trois catégories indépendantes à la différence du modèle de Kirkpatrick :

- Les résultats cognitifs : c'est des résultats qui font allusion aux compétences acquises
- Les résultats conatifs : c'est des résultats qui font référence à la traduction des compétences en comportements
- Les résultats affectifs : c'est une expression qui se traduit par la valorisation de différents objets excluant la formation.

1.4.1 Les résultats cognitifs :

Ainsi, on démontre que les résultats cognitifs vont d'une simple information sur un sujet quelconque à une connaissance sur ce même sujet.

Les résultats cognitifs regroupent tout d'abord :

- **Des connaissances déclaratives** : telles que les QCM, c'est donc des connaissances évaluables par de simples méthodes.
- **Connaissance organisationnelle** : c'est ce pouvoir d'organiser, schématiser et structurer l'information d'une façon méthodique et assez professionnelle.
- **Stratégie cognitive** : C'est de pouvoir trouver, proposer une solution expliquer par la suite son choix et le justifier.

D'après la taxonomie de Bloom²(1956) on trouve 6 types d'apprentissage cognitifs qui sont : Connaissance, compréhension, application, analyse, synthèse et évaluation. Pour plus d'explication voir l'annexe A

1.4.2 Les résultats conatifs :

On peut aussi diviser les résultats conatifs en différents niveaux :

- l'amas de compétences isolées (méthodes simples)
- compilation de plusieurs méthodes (s'adapter parfaitement aux nouvelles situations)

² <http://www.coaffaires.com/2016/08/formation-les-modeles-devaluation-des.html>

- l'automatisme: (accomplir une tâche automatiquement sans aucunes difficultés ou ambiguïtés).

1.4.3 Les résultats affectifs :

En effet, les résultats effectifs font référence aux changements d'attitude (attitudes envers le travail, et envers l'organisation de manière générale). Ces dernières peuvent être évaluées par une échelle d'opinion.

Pour Kraiger et al, ces motivations et attitudes représentent non seulement des indicateurs d'apprentissage mais aussi des précurseurs (avant formation) où des résultats incidents (ce qui résultent de la formation).

Pour finir les auteurs communiquent ainsi différentes mesures qui permettent aux formateurs de :

- cibler les objectifs aussi bien sur le moyen terme que sur le long terme.

-de mettre aussi une stratégie qui correspond aux mesures adéquates.

Ils démontreront par la suite, que ce modèle se focalise plus sur les acquis individuels que sur la formation en elle-même. Par ailleurs le seul moyen de définir vraiment ce qu'a retenu le stagiaire n'est autre que de mesurer à froid. Beech et Leather résoudre par la suite cette question en 2006.

1.5 Le modèle de Beech et Leather (2006) :

Beech et Leather (2006) ont pris les modèles précédents (Kirk Patrick 1959, Warr Bird et Rackham 1970, Hamblin 1974 et Kraiger et al., 1993) comme des modèles complémentaires et non pas des modèles concurrentiels. En effet ce modèle reprend les quatre niveaux du modèle de Kirkpatrick en plus d'un niveau financier.

1.5.1 Les niveaux du modèle de Beech et Leather :

- **Niveau 1 « Réaction » :**

C'est par rapport à l'évaluation de satisfaction on utilise souvent les feuillets d'évaluation concernant la formation

- **Niveau 2 « Apprentissage » :**

Il s'agit de l'évaluation à chaud, ce niveau a été décomposé en trois sous-niveau correspondant au modèle de Kraiger et al. 1993

1- **Apprentissage au sous-niveau connaissance :** on utilise des tests de connaissance.

2- **Apprentissage au sous-niveau compétence :** on utilise les jeux de rôles.

3- **Apprentissage au sous-niveau affectif :** c'est par rapport aux attitudes, motivation...

- **Niveau 3 « Comportements » :**

Il s'agit de l'évaluation à froid, ce niveau a aussi été décomposé en trois sous-niveaux correspondant au modèle de Kraiger et al. 1993

Comportement au sous-niveau connaissance : c'est par rapport à la stratégie de résolution de problèmes au travail.

Comportement au sous-niveau compétence : c'est par rapport à la performance lors d'incidents.

Comportement au sous-niveau affect : c'est par rapport au sentiment d'efficacité personnelle.

- **Niveau 4 « résultat » :**

C'est l'évaluation de l'impact non financier.

- **Niveau 5 « financier » :**

C'est l'évaluation de l'impact financier.

Section 02 : Cadre conceptuel

I. La Formation :

I.1 Définitions de la Formation :

Des définitions de la formation sont proposées par un certain nombre d'auteurs qui pour eux la formation est :

- **Selon VATIER Raymound (1960)**, c'est l'ensemble des actions qui permettent aux individus et aux groupes d'être en état d'assurer leurs fonctions actuelles ou celle qui leurs sont confiées pour le bon fonctionnement de l'organisation.
- **Selon Joel Cauden et Adérito Alain Sanches (1997)**, c'est l'effort de formation qui permet de modifier la structure des compétences et c'est l'un des moyens utilisée pour entretenir l'adéquation entre la force de travail existante et la force de travail nécessaire.
- **Selon MEIGNANT Alain (1997)**, la formation permet aux personnels de s'adapter aux changements technologiques et aux nouvelles conditions de travail en développant leurs connaissances pour assurer l'efficacité de l'entreprise.
- **Selon CITEAU Jean pierre (1995)**, c'est l'ensemble des dispositifs pédagogique proposés aux salariés afin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurel et aux modifications de l'organisation de travail afin de favoriser leur évolution professionnelle.

A partir de ses définitions, on retient que la formation est un outil utilisé par l'entreprise afin de s'adapter, et de se préparer d'une manière proactive aux changements.

I.2. Règlements relative à la formation

Les entreprises algériennes sont soumises à des textes réglementaires précis. La formation elle-même est conditionnée selon plusieurs articles, on va aborder les principaux articles et lois relatives à la formation

D'après le chapitre 01 et 02, droit et obligation des travailleurs l'article 06 et 07, de la loi n°90-11 relative aux relations de travail, les travailleurs ont le droit et l'obligation de participer aux actions de formation dans le but de perfectionnement et de recyclage.

Dans le même contexte de la loi 90-11, le chapitre 05 qui concerne la formation et promotion en cours d'emploi, d'après l'article 57 au 61, exigent et mettent l'obligation sur l'employeur de réaliser des actions de formation et d'apprentissage, ainsi que les travailleurs sont tenus de contribuer activement aux ces derniers.

Par la suite, la loi 97-02 du 31 décembre 1997 pourtant loi de finance 1998. les articles 54 et 56 ont met l'accent sur le budget consacré à la formation.

L'organisme employeurs sont tenues de consacré un montant égal au moins à 0,5% de la masse salariale annuelle aux actions de formation, et ce le même montant pour les actions d'apprentissage.

La loi n°06-24 du 26 décembre 2006 portant loi de finance pour 2007, cette loi portant pour modifier les dispositions de l'article 55 de loi n°97-02 du 31 décembre 1997, par rapport le budget consacré aux actions de formation.

L'article 54 de cette loi vient pour modifier le montant consacré aux actions de formation de 0,5% au 1% de la masse salariale annuelle, et ce le même taux pour les actions d'apprentissage d'après l'article 56.

Les taxes d'apprentissage et des actions de formation ne sont pas déductible de l'assiette sur le revenu ou les bénéfices et n'obéissent pas à la règle d'exonération édictée par la législation en vigueur. Les taxes sont recouvrées comme en matière de versement forfaitaire.

La loi n°12-12 portant loi des finances pour 2013 l'article 57 pourtant sur les comptes d'affectation spéciale sur lequel s'effectuer les opérations concernant la formation et l'apprentissage.

Le compte 302-090 est fermé et toutes ses opérations sont transférées vers le nouveau compte 302-091 intitulé, désormais, Fond de Promotion de l'apprentissage de la FPC.

La formation et l'apprentissage sont des pratiques stratégiques et de réalisation d'un avantage concurrentiel pour les entreprises Algériennes.

Vu l'importance de cette pratique, l'Etat à changer les taxes sur cette pratique, donc avant 2013 (LF2007), c'était de 1% pour les deux aspects FPC et l'apprentissage (0,5% pour chacun), mais à partir de 2013 est devenu de 2% un pour chacune.

En résumé, le nouvel apport de la loi de finance 2013, c'est le changement de fonds intégrant les deux dans un seul fond n°302-091 intitulé fond de promotion d'apprentissage et FPC. Par conséquence, changement des taxes de 1% (0,5% chacune dans la LF2007) vers 2% (1% chacune dans la LF 2013)

I.3. Les types de la formation

Guy Le BOTERF dans son ouvrage « l'ingénierie et l'évaluation de la formation » indique qu'il y a sept (07) types de formation :

I.3.1. Les formations d'initiation

Ce sont les formations qui préparent les nouveaux embauchés : à s'adapter aux exigences des situations professionnelles, et à acquérir une connaissance précise qu'ils auront à maîtriser et pour qu'ils s'intègrent plus rapidement à la culture de l'entreprise.

I.3.2. Les formations de maintenances

Ces formations permettent de mettre à jour les compétences actuelles plutôt que d'acquérir des connaissances nouvelles elle a pour objectif de compenser l'affaiblissement de compétences des salariés dans leur situation de travail.

I.3.3. Les formations de perfectionnement :

Ce sont les formations qui permettent de développer les compétences, les connaissances et les comportements pour faire face à toutes les situations professionnelles.

I.3.4 Les formations de promotion :

Ce sont des formations spécialisées aux personnes promues et qui leur permettent d'acquérir les compétences nécessaires à bien mener leur nouveau poste.

I.3.5. Les formations de recyclage :

Ce sont des formations qui ont pour but d'adapter les personnes ayant de nouvelles situations professionnelles ou un nouvel emploi sans pour autant être promu.

I.3.6 Les formations de prévention :

Ce sont les actions de formation qui anticipent les changements pour y faire face en renouvelant les niveaux et les contenus de compétences.

I.3.7 Les formations de reconversion :

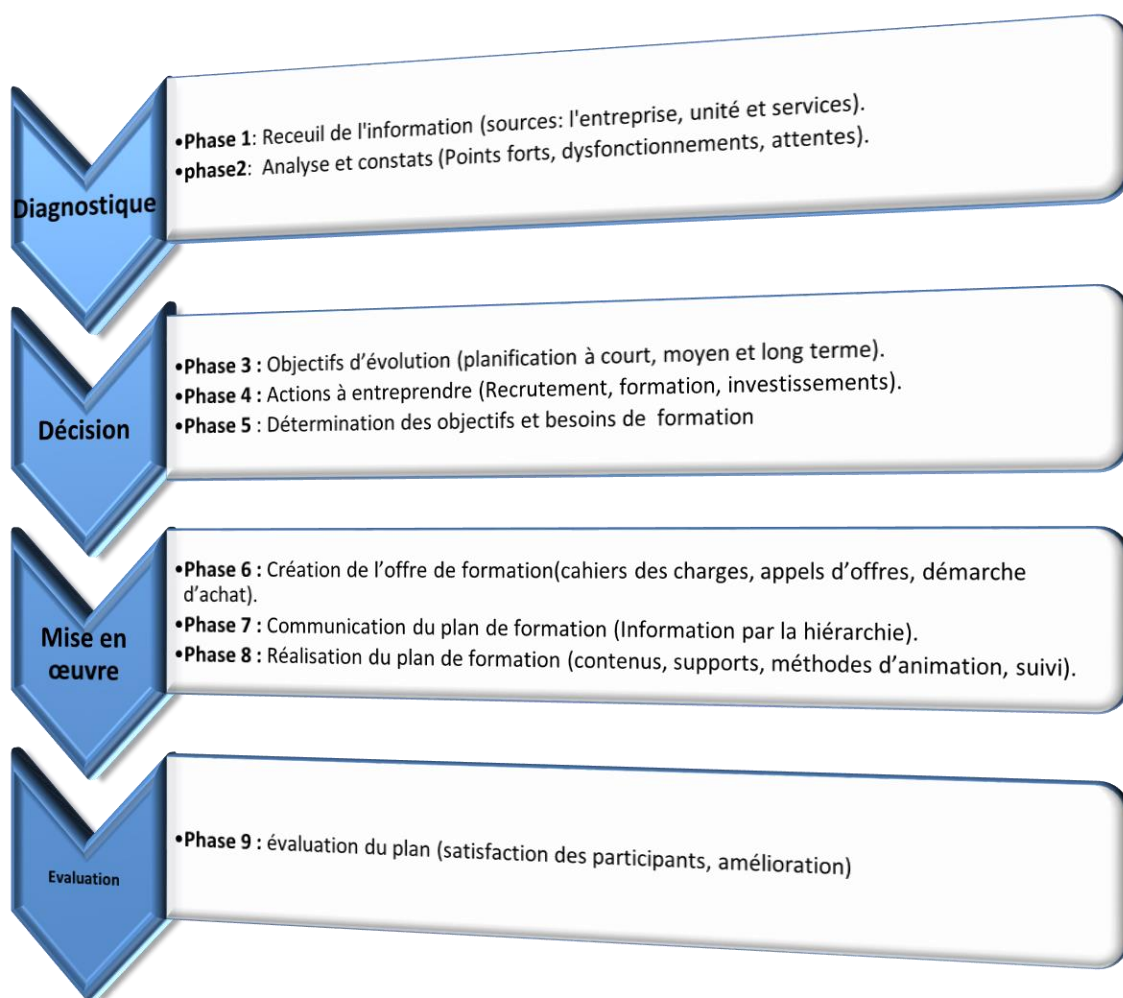
Ce sont des formations qui préparent une ou plusieurs catégories de salariés de changer leurs métiers ou leurs familles professionnelles.

I.4. La démarche d'ingénierie de formation

I.4.1 L'ingénierie de formation

D'après Christophe PARMENTIER l'ingénierie de la formation est une démarche de conception d'actions de formation qui permet de prendre en compte un maximum de variables pour répondre à une demande de formation. Elle correspond à la démarche d'optimisation articulée autour de quatre étapes (diagnostic, décision, mise en œuvre, évaluation) schématisées comme suit :

figure N°06 : La démarche d'ingénierie de formation³



Source : élaboré par nous-même

La lecture de ce schéma permet de résumer les principales étapes de la démarche d'ingénierie de formation en entreprise :

- Identification et analyse des besoins de formation.
- Elaboration du plan de formation.
- Réalisation du plan de formation.
- Evaluation des actions de formation engagées.

³Source : Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie, Dunod, Paris, 1997, p. 307

➤ **Identification et analyse des besoins en formation :**

Les besoins en formation peuvent trouver leur origine dans un problème de fonctionnement courant de l'entreprise, dans l'évolution des techniques et dans la réalisation de grands projets de changement ou d'investissement.

D'une manière générale, les besoins en formation sont le plus souvent liés à l'existence d'un problème de dysfonctionnement de l'entreprise.

Guy Le Boterf affirme : « Les besoins de formation n'existent pas "en soi". Ils constituent des "écarts" qu'il faut identifier et analyser par rapport aux situations concrètes ou aux référentiels qui sont à leur origine (dysfonctionnements, projets, évolutions des métiers et des contenus des emplois, évolutions culturelles). »⁴

Le besoin en formation exprimera alors l'écart existant entre les compétences humaines de l'entreprise et celles qu'elle aurait dû posséder pour éviter ce problème.

L'analyse des besoins de formation repose sur la description et la comparaison des profils professionnels souhaitables et réels ou autrement.

Le profil professionnel requis décrit l'ensemble des connaissances et des compétences nécessaires pour l'exercice d'un poste de travail.

D'après la figure N°6 on retient que l'analyse et l'identification des besoins ne se fait qu'à partir de la phase 5, après avoir recueilli de l'information en entreprise (unités et services, salariés, clients, fournisseurs, etc.) dans plusieurs domaines : stratégique, financier, organisationnel, équipements, personnel, etc... on fait une analyse ou un constat des points forts et faibles et on cherche quels sont les dysfonctionnements existants, les attentes et les souhaits de nos salariés, tendance et évolution...

Suite à ce diagnostic on passe à la 3^e phase objectifs d'évolution, ou on trouve la planification à court, moyen et long terme et on choisit l'action à entreprendre (recrutement, structures, formation, investissements, équipements) et après avoir déterminé les besoins en formation et leurs contributions aux objectifs d'évolution on prend la décision de former.

⁴ Le Boterf G., L'Ingénierie et l'évaluation de la formation, op. cit., p. 33

➤ **Construction d'un plan de formation :**

Le plan de formation vise à répondre aux objectifs et aux orientations de l'institution ainsi qu'aux aspirations et aux besoins du personnel.

Théoriquement, les plans de formation sont la traduction individualisée et chiffrée (délais, coût, durée, résultats à atteindre, etc.) de besoins (identifiés et analysés) en actions de formation définies par des cahiers de charges correspondants.

Pratiquement, les plans de formation exposeront les différentes actions de formation à entreprendre, ainsi que leurs modalités, durant une période déterminée, en précisant :

- Les effectifs à former par action de formation ;
- Les priorités de formation à réaliser ;
- Les objectifs sous forme de résultats à atteindre ;

Les caractéristiques générales des actions de formation à réaliser (contenu, pédagogie, durée, calendrier et coût).

Le plan comprend ⁵:

- Les objectifs ;
- Les priorités ;
- Le contenu ;
- La pédagogie ;
- La durée, le calendrier ;
- Le budget ;
- La manière dont les actions seront évaluées

⁵ Jean-Marie PERETTI, Gestion des ressources humaines, 17^e édition Vuibert, 2011, P153

- **Le suivi de la formation**

Jacques SOYER définit le suivi de formation comme suit « il s'agit de l'ensemble des opérations ayant pour l'objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé ⁶».

Le suivi c'est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir-faire acquis par chaque formé. Sans suivi, la formation n'est pas utile.

Une fois formés, les salariés sont la plupart du temps livrés à eux-mêmes. A ce point, plusieurs employeurs oublient de s'assurer que leurs salariés peuvent améliorer leurs performances après la période de formation.

En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation.

Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre. Dans l'immédiat il faut apporter des compétences de formation ; mettre en valeur les progrès accomplis ; définir les développements éventuels de l'action, etc.

- **L'évaluation de la formation :**

D'après les dictionnaires le mot évaluation veut dire fixer une valeur c'est donc calculer, mesurer et déterminer la valeur de quelqu'un ou quelque chose.

L'évaluation de la formation est l'une des étapes les plus cruciales de la démarche d'ingénierie de formation. Nous allons la développer dans la partie suivante.

⁶ SOYER Jacques, Fonction Formation, Editions organisations, 2003, P.246

II. L'évaluation de la formation :

Dans cette partie il sera question d'expliquer le sens du concept de l'évaluation de la formation et de démontrer les types de l'évaluation de la formation.

II.1 Définitions de l'évaluation de la formation :

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

➤ « Évaluer est déjà lié à une faculté de discerner, reconnaître, différencier, distinguer, juger, apprécier, estimer ; encore en devenir, et nous sommes progressivement amenés de la sorte, à élaborer très tôt individuellement et collectivement des pratiques évaluatives. »⁷. Ardoino J. , explique que l'évaluation est partout et elle doit être présente dans toutes les opérations entamées.

➤ **Selon Hazebroucq.A** (1980) « évaluer c'est s'interroger sur la valeur, la portée, le sens de l'action qu'on vient d'engager » (Ousmane Ndiaye,2012)

➤ **T. Ardouin** (2005) définit l'évaluation comme étant l'opération qui mesure l'écart entre un objectif fixé et les résultats obtenus et que l'évaluation a deux dimensions spécifiques : la première est tournée vers l'individu en tant que personne professionnelle et recouvre les champs de la reconnaissance, l'orientation et la validation des acquis. La deuxième dimension analyse le système de formation qui comporte des actions, dispositifs, programmes des organismes de formation...etc. (Melouki Nadjet, 2017).

➤ On trouve aussi la définition de **Strauven.C** (2000), selon laquelle « 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 » (Meriem RAHALI et Amal HANCHI, 2007).

D'après ces définitions on retient que l'évaluation de la formation est une démarche qui a comme finalité d'apprécier d'une manière objective les effets et les changements causés par la formation, aussi c'est un outil mis en place pour juger les pratiques et les actions de

⁷ Ardoino J., « L'intrication du contrôle et de l'évaluation », in Ardouin T., Ingénierie de la formation pour l'entreprise, Dunod, 2006.

formation qui sert à mesurer l'atteinte ou pas des objectifs prédéfinis et qui apporte des mesures correctives nécessaire.

II.2 Les types d'évaluation de la formation

II.2.1 Selon Jean-Marie Barbie

Il existe 3 types d'évaluation de formation :⁸

a. L'évaluation implicite :

C'est une évaluation qui n'est pas exprimée par le formateur, et que ce dernier va adapter ses enseignements par rapport aux formés.

b. L'évaluation spontanée :

C'est une évaluation qui est exprimée par le formateur mais elle n'est pas formalisée c'est-à-dire que le formateur va échanger avec les formés ses enseignements et eux en contrepartie ils vont échanger avec lui leurs incompréhensions.

c. L'évaluation instituée :

C'est une évaluation qui est exprimée par le formateur et formalisé, c'est-à-dire à la fin de la formation le formateur va instaurer une évaluation en forme d'un questionnaire ou un petit exercice qui sert à mesurer et évaluer les acquis des formés

II.2.2 Selon ARDOUIN Thierry :

Tableau N°09 : typologie des évaluations de la formation

<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation directe dite « à chaud » 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation de la satisfaction des stagiaires • Evaluation des acquis pédagogiques et des apprentissages
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation différée dite « à froid » 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation du transfert en situation professionnelle • Evaluation des résultats socio-économique de l'entreprise

Source : ARDOUIN Thierry, 2013, p 234.

⁸ Barbie J.-M., L'évaluation en formation, Presses Universitaires de France, Paris, 1985

On distingue deux moments d'évaluation de la formation (ce qui nous donne deux types d'évaluation qui sont :

- L'évaluation à chaud.
- L'évaluation à froid.

A. L'évaluation à chaud :

Cette évaluation cherche à mesurer instantanément la satisfaction des formés. C'est l'évaluation la plus répandue que ça soit de la part des entreprises ou des organismes de formation, car elle est facile à mettre en œuvre en plus de son coût réduit. Elle s'appuie sur le ressenti des personnes et donne une vision globale de la formation, elle sert à communiquer les conditions de déroulement de la formation.

Elle correspond au premier niveau d'évaluation de Kirk Patrick, elle est remplie par les formés à la fin de la formation ce qui leur permet de mentionner tous les problèmes rencontrés.

L'objet de cette dernière vise à évaluer:

- La qualité pédagogique (les contenus théoriques, les contenus pratiques ou méthodologiques, la documentation, les connaissances du formateur) ;
- L'animation pédagogique (l'animation du formateur, l'écoute et la prise en compte du groupe et de chacun, le rythme de travail, les méthodes pédagogiques (adaptées, diversité), les échanges entre participants) ;
- L'intérêt personnel et/ou professionnel (la réponse aux attentes, la transférabilité possible ou envisagée en situation, l'intégration dans le métier)

Cette évaluation est facile à réaliser et permet d'évaluer le plus grand nombre d'indicateurs de processus de la formation. Elle permet de suivre et d'être à jour ce qui aide à corriger les erreurs systématiquement.

B. L'évaluation à froid

Il s'agit de l'évaluation de transfert et des acquis de compétence après une session d'apprentissage. Elle doit être réalisée après la fin de la formation d'une période de 3 à 6 mois pour permettre aux formés de mettre en pratique ce qu'ils ont appris lors de cette formation, elle permet aussi aux supérieurs hiérarchique d'observer les changements, les manquements

et les freins au transfert des acquis. Elle correspond au 3^e niveau du modèle de Kirk Patrick « comportements » pour but l'évaluation de rendements au travail.

Les formés sont évalués par un questionnaire afin de vérifier :

- L'efficacité de la formation et constater les effets de la formation ;
- Les acquis des formés ;
- La mise en œuvre des acquis dans l'activité ;
- Les conditions de réalisation ;

Et aussi, il y a un questionnaire adressé aux chefs hiérarchiques pour mesurer leurs satisfactions par rapport leurs collaborateurs en matière d'atteinte des objectifs.

Cette évaluation est considérée comme étant la plus fiable vu qu'il y a une co-évaluation de la part des formés et des chefs hiérarchiques.

II.3 Les difficultés d'évaluation de la formation

Selon Jouvenel et Masingue (1995), il existe des difficultés qu'on retrouve lors de l'évaluation tels que les difficultés culturelles qui se manifeste par la peur d'être jugés, et du fait qu'on croit qu'être évalué signifie forcément être sanctionner c'est la cause des expériences scolaires antérieures car on a appris à l'école que les résultats de l'évaluation sont soit le succès ou l'échec. De ce fait les formés ont une crainte d'être évalués et que les résultats de cette évaluation vont avoir des répercussions sur leurs emplois.

On trouve aussi des difficultés stratégiques car l'évaluation de la formation peut entraîner des différences dans l'interprétation des lacunes et de leurs causes. La sédition peut également être instillée lorsque certaines conclusions impliquent des acteurs différents. Une autre difficulté stratégique réside dans le fait que si le responsable de la formation est la seule personne capable de maîtriser les techniques d'évaluation, Qu'il risque de jouer un rôle important dans l'administration, ce qui est une source de confusion dans les rôles, Un malentendu sur les limites qui mènent au litige.

Il existe aussi des difficultés techniques car les entreprises sont à la recherche d'un modèle d'évaluation scientifique, précis et fiable, c'est pourquoi elle risque de mettre en œuvre un système lourd et complexe où l'on essaie de tout mesurer, ce qui est très ambitieux mais souvent plus coûteux que l'objet à évaluer. La connaissance du retour sur investissement est difficile à réaliser en termes de communication, de recherche, de développement et de

formation, notamment dans les domaines où Pierre Caspar (1995) fait référence à « l'investissement intellectuel ». (Mariem RAHALI et Amal HANCHI 2007).

CHAPITRE 03 : CADRE METHODOLOGIQUE

Au cours de ce chapitre, nous éclaircirons l'approche méthodologique suivie, en démontrant la posture épistémologique choisie dans cette étude, ainsi que les méthodes et instruments de mesure choisis pour atteindre les objectifs de la recherche.

1. Approche méthodologique

Selon Creswell, J. W. (2009) l'ors- ce que l'objectif est d'explorer ou analyser un processus (étude de cas) l'approche constructiviste s'affirme comme une méthode pertinente pour le sujet.

Ce travail de recherche s'inscrit dans une posture épistémologique constructiviste. L'inscription dans ce paradigme est imposée par la nature de notre problématique, qui tente d'atteindre une meilleure compréhension de notre thématique. Le choix est justifié par la nature de notre travail qui consiste à analyser l'existant en matière des pratiques d'évaluation des effets de la formation pour essayer de les développer.

Dans le but d'atteindre les objectifs fixés par SONATRACH qui est la proposition d'une démarche d'évaluation de la formation au sein dans cette dernière, qui lui permettra de mesurer le retour sur investissement de la formation, nous allons suivre une démarche scientifique inductive, qui se définit comme étant: un ensemble de procédures qui permettent aux chercheurs d'analyser des données qualitatives. Cette démarche consiste à démarrer des faits particuliers pour les généraliser dans les domaines du même contexte et construire la vérité scientifique. (Thomas, 2006)

Pour mener à bien notre recherche et assurer une meilleure collecte de données, nous ferons appel et utiliserons des méthodes de collectes d'informations qualitatives.

2. Méthodes et instruments de mesure

Afin de pouvoir répondre à notre problématique, il était important de choisir les instruments les plus adéquats à utiliser pour la collecte des données, et comme une seule méthode de recueil d'information n'est pas suffisante, nous avons opter pour une triangulation de sources d'information à savoir : la recherche documentaire comme un outil secondaire qui sert à bien mener le cadre théorique de notre étude suivis par l'observation, et l'entretien comme un outil principal de collecte de données.

2.1. La recherche documentaire

La recherche documentaire représente la première source de notre recherche, elle nous permet de mieux comprendre et d'identifier les éléments en rapport avec notre problématique de recherche, à l'aide des ouvrages, des articles scientifiques et même des articles sur internet des praticiens dans le domaines de la gestion des ressources humaines qui ont traité le sujet de l'évaluation de la formation, cette collecte documentaire nous a aider à clarifier notre sujet de recherche et de l'appréhender globalement.

Une fois le sujet clarifié et limité, nous allons nous focaliser sur des informations plus pointues et plus développées et pour arriver à cela, nous allons nous aider par des articles de périodiques, conférences, rapports et thèses.

2.2. L'observation

L'observation est un outil qui permet de voir la réalité des choses à travers la comparaison entre ce qui est dit et ce qui est fait mais aussi à travers l'analyse des comportements et des réactions ce qui nous permet d'avoir une idée sur la culture de l'entreprise.

Cet outil nous a permis de collecter certaines informations qui nous ont permis à leur tour d'avoir une idée sur l'évaluation de la formation au sein de l'entreprise SONATRCH et son niveau d'importance ce qui nous a donner une première impression sur son niveau de maîtrise.

2.3 L'entretien de recherche semi directs

L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion, un entretien de recherche n'a rien de commun avec une discussion dans laquelle on se laisse porter par l'inspiration du moment⁹.

La technique de l'entretien consiste à provoquer une conversation réglée entre un enquêteur et un enquêté accompagné le plus souvent d'un guide d'entretien.

3. Choix des interviewés

Pour pouvoir faire des entretiens pertinents nous avons choisis de faire des entretiens avec des cadres RHU dans le département de la formation et leurs supérieurs hiérarchique ces cadres ont été choisis par ma tutrice

Les informations relatives à nos interviewés seront insérées dans le tableau suivant :

⁹ Management des ressources humaines, méthodes de recherche en science humaines et sociale, pierre Romelaer, 2005, éditeur Boeck supérieur)

Tableau N°10 : caractéristiques des interviewés

Interviewé	Age	Catégorie socioprofessionnelle	Expérience	Diplôme	Durée de l'entretien
1	52 ans	Cadre RHU	22 ans	Licence en psychologie	40 mn
2	53 ans	Cadre assimilé	29 ans	Niveau 4AM	30mn
3	42 ans	Cadre d'étude RHU	9 ans	Magistère en sociologie	39 mn
4	35 ans	Cadre RHU	11 ans	Master en management de la formation	40 mn
5	34 ans	Cadre RHU	9 ans	Licence en traduction et interprétariat	35 mn
6	42 ans	Cadre d'étude RHU	9 ans	Licence en traduction et interprétariat	30mn

Source : élaboré par nous-même

Il faut savoir que ces interviewé sont toutes des femmes, et on remarque que leurs année d'expérience sont limités entre 9 et 29 ans mais là plus part d'entre elles ont des diplômes qui ne sont pas adéquats à leurs postes de travail.

4. Procédure de collecte et déroulement de l'entretien

Comme nous l'avons déjà mentionné dans le chapitre problématique notre but et de proposer une démarche d'évaluation de formation et pour cela nous avons utilisés les différentes méthodes de collecte d'information commençant par la recherche documentaire afin de cerner notre sujet de recherche en passant par l'observation au seins de SONATRACH, nous avons observé comment les responsables de formation procèdent pour effectuer une formation démarrant par les définitions des besoins jusqu'à l'évaluation de cette dernière ce qui nous a permis de faire le constat entre la théorie et ce qui est pratiqué . Nous avons effectué aussi quatre entretiens dont un collectif avec deux cadres RHU et leur chef hiérarchique, et trois autres entretiens individuels afin de bien comprendre l'importance de l'évaluation et comment elle se déroule

Les entretiens nous ont permis de collecter un maximum d'information sur notre sujet à travers un guide d'entretien qu'on a pu élaborer grâce aux lectures et grâce à notre frottement avec notre terrain d'étude, notre guide d'entretien était très bien adapté avec l'approche inductive car il est resté souple tout au long de l'étude, les questions étaient semi-directives afin de laisser à l'interviewé la possibilité de s'exprimer et d'enrichir notre collecte d'information tout en restant dans le sujet de l'étude, l'entretien nous a permis d'avoir une fiabilité dans les informations recueillies via le contact direct avec les personnes concernées.

Pour assurer le bon déroulement de cette étude et faciliter la récolte d'informations, l'élaboration d'un guide d'entretien (annexe B) bien structuré est essentielle. Nous avons créé un guide composé de 17 questions réparties par 4 thèmes, comme présentées dans le tableau suivant :

Tableau N°11 : les thématiques de guide d'entretien

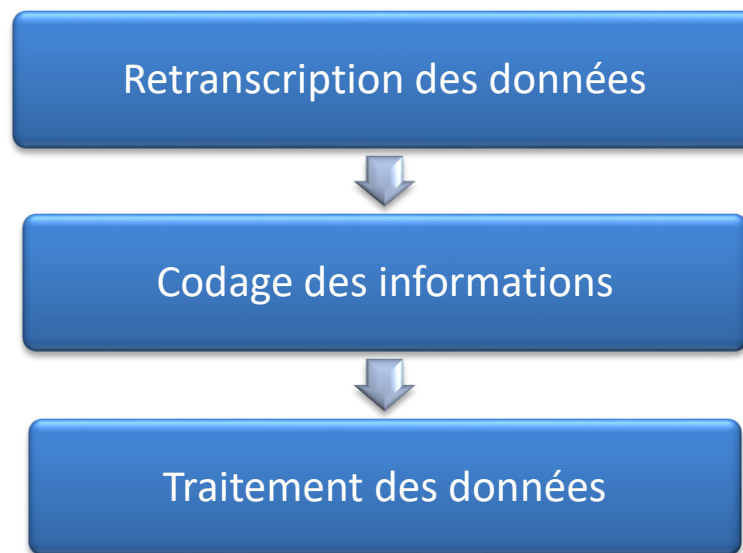
N°	Thématique	Description
1	La Formation	Des questions qui ont pour objectifs de bien connaître ce que pensent les responsables de formation car on ne peut pas parler de l'évaluation sans parler de la formation.
2	L'évaluation De La Formation	Cette rubrique va nous permettre d'avoir des informations d'ordre général qui nous permettent de mettre en relief la perception des pratiques d'évaluation de la formation existantes au sein de SONATRACH.
3	Les handicaps aux pratiques d'évaluation	Ce troisième thème consiste à relever les problèmes que rencontre le processus d'évaluation au sein de la SONATRACH.
4	Les solutions proposées	Ce dernier thème sert à collecter les solutions pour améliorer la qualité des pratiques d'évaluation.

Source : Elaborer par l'étudiant

4.1. Analyse des résultats

Après l'exécution des entretiens et la collecte d'informations, nous avons procédé à l'analyse des résultats, pour cela, nous allons utiliser la méthode d'analyse de contenu qui consiste à rendre compte de ce qu'on dit les interviewés de la façon la plus objective possible et la plus fiable. Cette méthode d'analyse des données qualitatives comprend les étapes suivantes présentées dans la figure.

Figure N°07 : Etapes à suivre lors de l'analyse des données collectées



Source : Méthodes d'analyse et d'interprétation des données qualitatives. Jean-Claude Andreani. P 03

- **Retranscription des données** : Avant de commencer l'analyse, nous allons procéder à la retranscription des données collectées lors des interviews qui consiste à faire l'inventaire des informations recueillies et les mettre en forme par écrit, ce texte représente les données brutes de l'enquête. Cette tâche sera effectuée à la main et consiste à noter mot par mot ce qu'a dit l'interviewé sans en changer le texte ni l'interpréter. (Andreani, et al., 2015)
- **Codage des informations** : Avant de commencer le codage, une grille d'analyse (Annexe C) doit être construite, elle est composée de critères et d'indicateurs que l'on appelle les catégories d'analyse, ils sont choisis en fonction des informations recueillies ou déterminées à l'avance. Dans le premier cas, on parle d'une approche

ouverte et inductive, dans l'autre une démarche close d'évaluation et de traduction des indicateurs d'étude. Dans notre étude, nous avons opté pour l'approche ouverte, parce que le codage est conduit selon une procédure ouverte et inductive et la grille d'analyse est issue des interviews. (Andreani, et al., 2015)

Tableau12 : Différence entre codage ouvert et fermé

Codage ouvert	Codage fermé
Lecture ligne par ligne des données pour les Généraliser	Lecture ligne par ligne des données et codage en fonction des hypothèses de recherche
Recherche d'ensembles similaires, classement et comparaison	Variables explicatives et variables à expliquer établie de façon à priori
Codage des principales dimensions et codage sélectif des idées centrales et répétitives	Codage des indicateurs de recherche

Source : Méthodes d'analyse et d'interprétation des données qualitatives. Jean-Claude Andreani. P 05

- **Le traitement des données :** Il peut être mené d'un point de vue sémantique qui se base sur le traitement empirique du contenu à la main, ou statistique, qui peut faciliter le travail des chercheurs, mais son utilisation requiert du temps et un logiciel adapté (Andreani, et al., 2015). C'est pour cela que nous avons choisi d'utiliser dans notre étude la première démarche.

Tableau N°13 : Différence entre les deux méthodes de traitement des données qualitatives

Traitement sémantique	Traitement statistique
Traitement manuel	Traitement informatique
Analyse empirique des idées, des mots et de leurs significations	Analyse statistique des mots et des phrases

Source : Méthodes d'analyse et d'interprétation des données qualitatives. Jean-Claude Andreani. P 08

CHAPITRE 04 : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

1. Analyse et Discussion des résultats :

1.1 Premier thème : La formation

« La formation permet de motiver les collaborateurs et de développer leurs compétences ».

Opérant dans un secteur concurrentiel, la SONATRACH mise sur la formation pour renouveler et développer des compétences nécessaires pour satisfaire une clientèle assez diversifiée.

Pratiquement, les responsables de la formation s'accordent sur l'importance de la formation comme un moyen de renouvellement et d'acquisition des connaissances ainsi qu'un facteur de motivation qui assure l'épanouissement du personnel ce qui les poussent à être plus rentables et productifs au sein de l'entreprise et grâce à cette dernière on arrive à diminuer le têt d'absentéisme, de présentéisme et de stress au travail.

Elle sert non seulement à recycler les connaissances, renouveler et acquérir de nouvelles compétences mais aussi dans le cas où l'employé est fraîchement diplômé une formation de recrutement nous aidera à exploiter son talent le plus tôt possible et de facilité son intégration.

Certaines d'entre elles considèrent la formation comme la garantie de l'avenir et que nous ne pouvons pas nous développer si nous ne nous formons pas. Mais malgré le rôle important que joue la formation, les responsables affirment qu'il y a encore un long chemin à faire. En effet, ces derniers réclament un manquement en ce qui concerne la définition des besoins, la planification et le suivi de la formation.

En ce qui concerne l'identification des besoins les responsables de la formation affirment que cette étape est effectuée par les chefs hiérarchiques qui observent leurs collaborateurs lorsqu'ils exercent leurs taches est remarquent les manquements et les difficultés qu'ont ces derniers et proposent aux responsables de formation une liste de besoins qui sera traitée et classier du plus importants au moins important par rapport à la note d'orientation envoyée par la direction générale qui explique quels sont les formations qu'on privilège le plus.

« Je trouve que 2% de la masse salariale et une somme importante et qu'elle est mal utilisée car souvent les besoins sont mal définis ce qui nous mène à l'inutilité de la formation et le gaspillage des ressources monétaires de l'entreprise qu'on pouvait exploiter plus efficacement »

La définition des besoins est l'une des étapes les plus importantes dans le processus de formation si on commence mal à établir notre processus ça ne va pas forcément nous mener aux résultats voulus. La majorité des critiques à ce niveau sont par rapport à la lenteur des réponses aux besoins exprimés. Mais il est à noter que la formation ne satisfait pas tous les besoins. Elle doit les classer selon leurs priorités. C'est pourquoi certains besoins sont réalisés au détriment des autres.

Ajouté à cela, plusieurs formations ne sont pas admises malgré leurs importances car elles ne figurent pas dans la note d'orientation et sont donc remplacées par des formations de base tels que les formations de langues et des outils d'informatiques **« il n'y a pas de changements, c'est monotone et elles ne touchent pas à tous les thèmes, reproduisent souvent les mêmes formations qui sont finalement pas les bonnes »**. Ce qui nous mène à l'insatisfaction des besoins et à la démotivation et si on arrive pas à accomplir les objectifs individuels on ne pourra pas accomplir d'avantage les objectifs organisationnels.

« Le plan de formation est annuel », en ce qui concerne le plan de formation il s'est avéré que c'est un plan annuel est si la formation n'existe pas sur ce plan on ne peut l'intégrer, mais si l'employé n'est pas disponible on peut le remplacer par un autre et c'est ce qui n'est pas logique car les employés n'ont pas tous les mêmes besoins. Aussi les responsables affirment qu'ils **« Il y a un manque flagrant dans le suivi de la formation »** lorsque les formés regagnent leurs postes de travail ils sont souvent livrés à eux même, le suivi sert à les accompagner durant la mise en œuvre de leurs connaissances acquises lors de la formation, on s'assure aussi qu'ils transfèrent à leurs collègues ce qu'ils ont appris.

1.2 deuxième Thème L'évaluation de la formation :

« L'évaluation de la formation c'est l'analyse des écarts entre ce qui a été prévu comme objectifs et ce qui a été réalisé », « l'évaluation c'est la mesure de l'efficacité » les interviewées se sont mises d'accord sur le fait que la formation sert à mesurer et déterminer la valeur ajoutée de la formation, et à comparer entre une situation de départ où un manquement a été constaté et une situation finale où l'employé a été formé.

« **Je trouve que l'évaluation de la formation est très importante** », « **à mon avis elle est très importante** », l'importance et la nécessité de l'évaluation de la formation représente une évidence pour toutes les interviewées mais elles ne se sont pas mises d'accord sur l'utilité du système existant certaines disent que les pratiques d'évaluation n'existent pas ou du moins elles ne sont pas prises en considération « **l'évaluation de la formation au sein de la SONATRACH consiste à élaborer des fiches d'évaluation de formation qui n'est qu'une étape obligatoire** », « **l'évaluation de la formation chez nous se limite à une évaluation de satisfaction c'est ce qu'on appelle une évaluation à chaud à la fin de chaque formation mais jamais ou devrais-je dire très rarement une évaluation à froid** », d'autres expliquent que le système actuel doit être améliorer « **il y a des efforts fournis et un projet que la direction générale prépare à propos de l'évaluation de la formation** » .

La plupart des responsables de formation n'ont pas eues un cursus universitaire lié avec leurs formations de base l'une d'entre elles détient un master en management de la formation, deux d'entre elles ont une licence en interprétariat, d'autres une licence en sciences humaines ou encore en psychologie, l'une d'entre elles ne possède carrément pas de diplôme. A l'exception de cette dernière les autres ne maîtrisent pas les niveaux d'évaluation et ne connaissent que le modèle d'évaluation à chaud ou du moins n'utilisent que le modèle à chaud « **on utilise l'évaluation à froid que lorsque la formation est très importante et aussi trop chère** ».

L'existence d'un système d'évaluation ne suffit pas « **le système d'évaluation actuel est bien mais il doit être améliorer** » « **Le système ne marche pas fort, il doit être encourager et des efforts doivent être investis pour la réussite de ce système** »

1.3 Troisième Thème : les handicapes rencontrer

Les responsables de la formation ont partagé avec nous quelques handicapes qu'elles rencontrent lors de l'application de leurs missions « **il y a un manque d'implication des formés** » et « **il y a un manque de communication de la part des supérieurs hiérarchiques** », L'origine du problème de l'évaluation de la formation réside dans le manque de communication entre les formés et leurs supérieurs.

Outre les obstacles qui ont été identifiés lors de l'analyse précédente des deux thèmes, on peut dire que la handicap principal, selon les responsables interrogés, est l'absence d'une culture d'évaluation. En fait, cette absence a été citée à plusieurs reprises « **les employés croient que lorsqu'on les évalue on les juge et du coup n'aiment pas ou n'acceptent pas cette évaluation** » et c'est pour cela qu'ils ne répondent pas à leurs questionnaires d'évaluation, « **Les stagiaires ne répondent pas aux questionnaires en raison du manque de temps ou de l'ignorance de la valeur de l'évaluation** ». Une des personnes interrogées à donner une explication en disant que les obstacles qui empêchent la réussite des pratiques d'évaluation froides sont « **l'absence d'une procédure administrative obligatoire** », « **l'absence de contrôle précis par les chefs d'unités, ainsi que par le service de formation** » et « **l'absence de plans d'action à évaluer.** »

De plus, selon elles, les principales contraintes sont en matière de communication et de sensibilisation est la non-implication de toutes les parties prenantes dans ce domaine. Ce manque d'informations en terme de formation et d'évaluation est expliqué par le manque de communication et de retour d'information entre les superviseurs et les formés.

Donc en résumé les obstacles de l'évaluation de la formation sont comme suit :

- * L'absence de procédures administratives obligatoires
- * L'absence de suivi stricte par les chefs hiérarchiques et une partie du service de formation entre sensibilisation et communication donc une implication faible des parties prenantes du processus d'évaluation.
- * L'absence d'une culture d'évaluation et d'esprit d'évaluation et de critique

1.4 Quatrième Thème : Solutions proposées

À ce niveau, nous avons accumulé un grand nombre de solutions proposées par les interviewées. Les responsables en formation préconisent « **l'implication des parties prenantes dans la formation en intégrant une formation à la gestion de carrière avec un rôle plus actif pour les responsables de la formation** ». Ils insistent sur la nécessité de « **mettre en place une procédure d'encouragement qui peut équivaloir à la récompense accordée aux promotions** ».

Ils considèrent également que « **des informations plus souples, notamment en ce qui concerne les sujets de formation dispensés à l'ensemble du personnel, permettent de faire face aux contraintes** ».

En ce qui concerne les pratiques d'évaluation du froid, les suggestions suivantes ont été faites:

- Rappeler régulièrement le contenu et les objectifs de la formation lors de la distribution du document d'évaluation de l'impact de la formation.
- Rendre obligatoire le suivi de la formation, par exemple si un responsable de la formation propose un thème de formation, il doit assurer le suivi de cette dernière. En d'autres termes, l'évaluation doit être liée à la définition des besoins. L'amélioration de la qualité de la définition des besoins de formation et le choix des matières. En effet, la définition des besoins de formation des personnes concernées doit venir et doit être étroitement liée aux pratiques de travail.
- Procéder à une évaluation rapide des connaissances et des compétences acquises une à deux semaines après la formation pour faciliter l'évaluation à froid.

De plus, elles soulignent l'importance de développer un plan de formation qui répond aux besoins du personnel avec transparence, clarté et précision des objectifs

Il est recommandé que le suivi de la formation soit lié à la performance en intégrant les résultats de l'évaluation dans les récompenses liées à la performance.

La qualité de la communication et la circulation de l'information. En outre, tout le monde s'accorde sur l'importance de l'organisation de réunions de groupe et / ou d'entretiens de reconversion avec les stagiaires, le responsable de la formation et la hiérarchie. Ils insistent également sur la nécessité d'obtenir des commentaires sur les résultats de l'évaluation.

Il convient de noter que ces propositions doivent opérer dans un environnement de coexistence avec l'esprit de la communauté pour promouvoir le niveau intellectuel à un niveau supérieur.

En résumé les solutions proposées sont :

- Améliorer la qualité de l'expression et de définition des besoins en formation
- Établir un plan de formation qui prend en compte les attentes des employés avec transparence, clarté et précision des objectifs à atteindre.

Intégrer la formation dans le contexte de la gestion de carrière et de la gestion des compétences.

- Lancer une formation de suivi en intégrant les résultats de l'évaluation dans les récompenses de performance.

- Améliorer la qualité de la communication et le flux d'informations.

- Le besoin d'obtenir des commentaires sur les résultats de l'évaluation.

- Rappeler régulièrement le contenu et les objectifs de la formation lors de la distribution du document d'évaluation de l'impact de la formation.

- Achèvement de la formation de suivi si le responsable de la formation demande un sujet, il doit assurer le suivi de cette formation. L'évaluation devrait être liée à l'expression des besoins.

- Évaluer la performance à chaud des connaissances et des compétences acquises d'une à deux semaines après la formation pour faciliter l'évaluation du froid.

2. Proposition d'une démarche de formation :

Compte tenu des caractéristiques du système d'évaluation de la formation à SONATRACH, nous allons essayer d'améliorer la performance de ce système afin d'améliorer la fonction de formation. Cette partie expliquera notre contribution théorique, qui consiste à proposer les outils qui composent le processus d'évaluation au sein de Sonatrach. À cet égard, nous commencerons à fournir une fiche d'évaluation à chaud (annexe D) en deuxième lieu nous allons fournir un processus d'évaluation de la formation qui devrait être communiqué aux deux intervenants clés dans l'évaluation à froid (les supérieurs hiérarchiques et les formés) par le département de formation sous la forme d'une note.

Notre démarche est partagée par trois étapes dont la première consiste à distribuer une charte (annexe E) qui nous servira à régler le problème de communication et qui suscitera le respect de tous les acteurs de l'évaluation de la formation, grâce à cette charte nous allons pouvoir gagner la confiance des formés et leurs instaurer une culture d'évaluation. Cette charte elle doit donc être expliquée par les responsables hiérarchiques et elle sera envoyée comme pièce jointe accompagnée par la fiche d'évaluation à effets (annexe F) qui sera notre premier outil à utiliser.

Cette fiche d'évaluation des effets de la formation sera donc destinée aux supérieurs hiérarchiques des employés concernés par la formation qui obtiendront une version originale et qui vont la remplir et par la suite envoyer trois copies obligatoires une pour l'employé pour assurer le retour d'information (feed-back), une autre pour le service formation et une dernière pour le DRH.

La troisième et dernière étape consiste à utiliser notre deuxième outil d'évaluation à froid qui est le questionnaire après formation ou post-formation (annexe G) qui sera destiné à l'employé formé qui recevra une version originale et après l'avoir rempli l'employé doit envoyer trois copies une pour son supérieur hiérarchique pour que la communication avec ce dernier sera optimisée, une pour le service formation et une pour le DRH.

Il est à noter que cette démarche doit être effectuée après 3 mois de la fin de la formation.

CONCLUSION

Durant toute notre recherche on s'est essentiellement focalisé sur deux principaux points à savoir la revue de littérature et le cadre conceptuel de l'évaluation de la formation au milieu organisationnel, l'analyse et le développement des pratiques d'évaluation des effets de la formation au sein de la SONATRACH qui forme notre terrain d'étude.

Pour atteindre nos objectifs plusieurs apports ont été mis au point théoriquement, méthodologiquement et managérialement parlant. Il est de même à noter que certains aspects sont restés dans l'ombre du doute créant ainsi des lacunes au cours de notre recherche.

Théoriquement parlant nous avons essayé d'éclaircir tous les points qui concernent l'évaluation de la formation.

Nous avons entre autre démontré l'impact de l'évaluation comme étant le point culminant et l'élément clé dans l'ingénierie de la formation soulignant ainsi le lien existant entre la décision de former et l'évaluation. Nous avons également mis en évidence les fondements théoriques de l'évaluation de la formation ayant comme référence le modèle par excellence qui n'est autre que celui de Kirkpatrick. Tous ces points nous ont permis d'assimiler, de comprendre et de saisir le concept d'évaluation de la formation.

Sur le plan méthodologique en revanche nous avons eu recours à un instrument ou outil de recherche " l'entretien " en utilisant ce dernier, un amas de données et une multitude d'informations s'offrent à nous toutes basées sur quatre thèmes de réflexion. De ce fait en se basant sur le développement de notre partie théorique et en prenant compte des résultats de notre analyse descriptive et ce en matière de solutions mais aussi en matière d'obstacles, nous avons enfin pu ou du moins essayer de concevoir et de proposer une démarche dite d'évaluation des effets de la formation à la Sonatrach qui a pour finalité l'amélioration des pratiques d'évaluation au sein de cette dernière.

Toutefois il est à souligner qu'au cours de notre recherche maintes lacunes se sont présentées à nous ! On cite par ailleurs la complexité du sujet qui à engendrer une grande difficulté à cerner tous les aspects de notre problématique. Ajoutant à cela un laps de temps pour le moins très restreint, faute de temps nous n'avons pas pu toucher à tous les aspects qui sont souvent très importants. Enfin et comme dernière lacune on a la généralité de notre démarche d'évaluation.

Pour finir, on conclut par dire que d'autres recherches verront sans doute le jour assurant ainsi une continuité dans le processus de l'évaluation et permettant dès lors de mieux appréhender les résultats de la formation.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

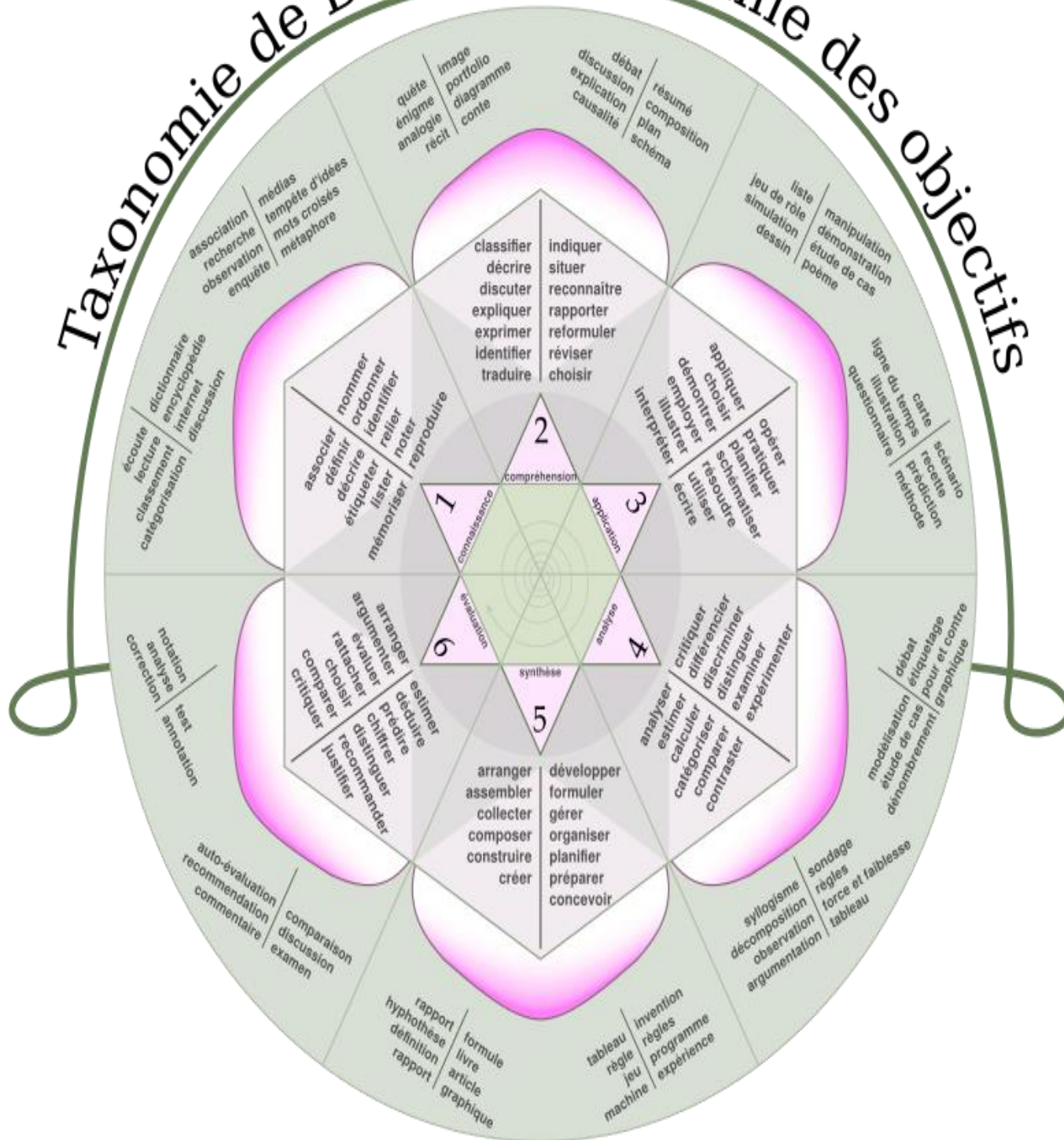
- **Andreani, Jean-Claude et Conchon, Françoise. 2015. Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : Etat de l'art en marketing. Research Gate. 2015.**
- **Ardoino J., « L'intrication du contrôle et de l'évaluation », in Ardouin T., Ingénierie de la formation pour l'entreprise, Dunod, 2006.**
- **Barbie J.-M., L'évaluation en formation, Presses Universitaires de France, Paris, 1985**
- **Bates, R., 2004. A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. Evaluation and Program Planning 27, 341–347.**
- **Beech, B., Leather, P., 2006. Workplace violence in the health care sector: A review of staff training and integration of training evaluation models. Aggression and Violent Behavior 11, 27–43**
- **Bournazel, A., 2005. La formation professionnelle: gestion et évaluation, le pentagone de la formation. SEFI, Paris.**
- **CITEAU Jean Pierre, La gestion des ressources humaines, collection Vuibert, Paris, 1995**
- **Christophe Parmentier, L'ingénierie de formation: Outils et méthodes Ressources humaines, 2e édition Eyrolles, 2012**
- **Geneviève Jouvenel, Bernard Masingue LES ÉVALUATIONS D'UNE ACTION DE FORMATION DANS LES SERVICES PUBLICS**
- **Paris : Ed. D'Organisation, 1994**
- **Jean-Marie PERETTI, Gestion des ressources humaines, 17e édition Vuibert, 2011**
- **Joël CAUDEN et Adérito Alain SANCHES, Gestion des ressources humaines, 2e édition Berger-Levrault, 1997**
- **John W. Creswell, Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, 2009**
- **Kraiger, K., Ford, J.K., Salas, E., 1993. Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. Journal of Applied Psychology 78, 311–328.**
- **Kraiger, K., Jung, K.M., 1997. Linking training objectives to evaluation criteria. In: Quinones, M.A., Ehrenstein, A. (Eds.), Training for a rapidly**

changing workplace: Applications of psychological research. American Psychological Association, Washington, DC, pp. 151–175.

- Le BOTERF Guy, L'ingénierie et l'évaluation de la formation, ED organisation, Paris, 1993
- La Loi 90-11
- La Loi 97-02 du 31 Décembre 1997 portant la loi de finance de 1998
- La Loi 06-24 du 26 Décembre 2006 portant la loi de finance de 2007
- La Loi 12-12 portant la loi de finance de 2013
- Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie, Dunod, Paris, 1997
- Management des ressources humaines, méthodes de recherche en science humaines et sociale, pierre Romelaer, 2005, éditeur Boeck supérieur)
- McCain, D.V., 2005. Evaluation Basics. ASTD Press, Alexandria
- MEIGNANT Alain, Manager la Formation, Edition Liaisons, Paris, 1997,
- MELO UKI Nadjet, mémoire « L'évaluation des processus de la formation et ses résultats du point de vue des formés. Cas d'ATM Mobilis ». 2017
- Meriem RAHALI et Amel HANACHI, mémoire « Evaluation des Effets de la Formation : entre ambition et pratiques », 2007
- Ousmane NDIAYE « Evaluation des Effets de la Formation : entre ambition et pratiques »
- Phillips, J.J., Phillips, P.P., Hodges, T.K., 2004. Make Training Evaluation Work. ASTD Press, Alexandria
- Santos, A., Stuart, M., 2003. Employee perceptions and their influence on training effectiveness. Human Resource Management Journal 13, 27–45.
- SOYER Jacques, Fonction Formation, Editions organisations, 2003
- Thomas, David R. 2006. A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. Research Gate. 2006, Vol. 27, 2.
- VATIER Raymond, Département d'entreprise et promotion des R.M, Edition entreprise moderne, Paris, 1960, P.9.
- <http://www.coaffaires.com/2016/08/formation-les-modeles-devaluation-des.html> consulté le 19/05/2018 à 08h35.

**ANNEXE –A- LA TAXONOMIE DE
BLOOM**

Taxonomie de Bloom - Taxonomie des objectifs



ANNEXE –B- LE GUIDE D’ENTRETIEN

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI DIRECTIF

Phase d'entame

Bonjour,

Je m'appelle HAMDINE Sarah et je suis étudiante en 2eme année MASTER

MGT Des Ressources Humaines à l'école Nationale Supérieure De Management.

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin d'étude qui a comme intitulé « l'Evaluation Des Effets et Impacts De La Formation chez la SONATRACH ».

J'effectue présentement des entretiens avec les Cadres RHU et leurs supérieur hiérarchique direct.

Je voudrais vous posez des questions sur le déroulement de la fonction FORMATION et son EVALUATION au niveau de l'activité SONATRACH /COM., pour pouvoir comprendre réellement ce qui est fait ou ce qui n'ai pas fait, et arriver à comprendre ce qui peut être améliorer.

Nous vous assurons que vos réponses seront traitées de manière très confidentielle, et utilisées à des fins pédagogiques seulement.

Me donnez-vous l'autorisation d'enregistrer notre entretien ?

Je vous remercie d'avance pour votre collaboration.

Informations sur l'interviewé

Nom :

Prénom :

Genre :

Age :

Les Caractéristiques Individuelles :

Type du diplôme :

Etablissement Universitaire :

Date du recrutement à la Sonatrach :

Poste actuel :

Nombre de mois dans le poste :

Type de contrat :

Structure :

Ville d'origine :

QUESTION GENERALE :

Questions De Relance :

Thème 1 : La Formation

1) Selon votre carrière RHU, pouvez-vous nous citer l'utilité de la fonction Formation et son importance dans la structure RH/COM.

2) Est-ce que le domaine RHU a été choisi par vous-même ou il a été imposé selon votre diplôme ? Si OUI, quel est le moyen qui vous a motivé ? Dans le cas contraire veuillez nous parler des difficultés Individuelles de votre poste actuel RHU (Formation et Planification / Développement et Gestion Carrière / Règlements et Relation Travail.

3) Que pensez-vous de la Formation au niveau de votre structure ?

4) Sur quelle base vous élaborer la fiche des besoins de votre personnel ?

5) Comment vous élaborer et consolidez le plan de formation de votre structure

6) Comment vous gérez le suivi de la formation ?

Thème2 : L'Evaluation De La Formation

7) Quelle est la signification l'évaluation de la formation pour vous ?

8) Quelle est son implication dans la fonction et son importance dans la gestion du développement ?

- 9) Comment vous procédez aux applications de cette action d'EVALUATION ?**
- 10) S'agit-il que d'une évaluation de satisfaction ? Citez comment et Quand ?**
- 11) A quel niveau vous pensez que l'évaluation est efficace ? Citez Comment et Quand ?**
- 12) Quel modèle d'évaluation vous exploitez ? (À chaud et à froid ou celui de kirch Patrick l'évaluation a tous niveau) ? Précisez avec des illustrations si possibles.**
- 13) Que pensez-vous par « l'évaluation doit être présente en amont de la formation » ?**

Thème 3 : Les handicaps aux pratiques d'évaluation

- 14) Quels sont les problèmes que vous rencontrez souvent lors de l'évaluation ?**
- 15) Parmi ces problèmes on trouve la subjectivité de l'évaluation de satisfaction des employés comment vous pouvez faire face sachant que ça menace vos formateurs ?**
- 16) Est-ce que parmi le personnel formé, vous affrontez un refus de quelques-uns qui n'acceptent pas d'être évalué ? ?**

Thème 4 : Les solutions proposées

- 17) Quelles sont vos suggestions afin d'éviter ces issues ?**

Je vous remercie de votre collaboration



ANNEXE –C- GRUILLE D’ANALYSE

Questions	Entretien 02	Entretien 03	Entretien 04
1	<p>« La formation est très importante vu que notre activité est la commercialisation des hydrocarbures nos employés doivent être former et recycler pour faire face aux développements je dirais même la formation est le seul billet qui nous permet d'arriver à faire face et à survivre dans un marché ou la concurrence est avec des multinationales ».</p>	<p>« on accorde une très grande valeur et importance à la formation car c'est un moyen qui assure l'épanouissement du personnel ce qui les pousse à être plus rentable et productive au sein de l'entreprise »</p>	<p>« La formation est très importante surtout pour un employés fraîchement diplômé pour qu'il arrive à exploiter ses compétences le plutôt possible c'est une formation de recrutement »</p> <p>« elle sert à améliorer la qualité du travail personnellement j'aimerais bien en faire une pour évoluer dans mon domaine »</p>

	<p>« La formation est un moyen de motivation et de développement des compétences »</p>		
2	<p>« Oui je l'ai choisis, et ce qui m'a motivé le plus c'est que j'ai enseigné à l'université de Bouzzeria les cours de soir la gestion des ressources humaines et la formation m'a vraiment attiré, le capital humain précède le capital monétaire et c'est pour cela que je dirais que la formation c'est le cœur de l'entreprise »</p>	<p>« ayant fait des études en langues j'ai eu au début des difficultés dans tout ce qui est calculs et outils informatiques à titre d'exemple l'Excel »</p>	<p>J'ai pas choisis de travailler dans ce domaine et je rencontre des difficulté dans domaine de gestion car il y a des différence de méthodes et des divergences d'avis et il ne sont pas assez ouvert au changements</p>

3	« On forme pour former »	« On forme le personnel dans plusieurs domaines et notre entreprise donne une très grande valeur à la formation	Je trouve qu'elle n'est pas assez avancé car il n'y a pas de changements, c'est monotone et ils ne touchent pas à tous les thèmes et reproduisent souvent les mêmes qui sont au final pas forcément les bons
4	« Après avoir reçue une note d'orientation envoyé par la direction générale qui contient les type de formation qu'on doit éviter ou bien favoriser on envois cette note aux responsables afin qu'ils nous communique en collaboration avec leurs	« c'est celons le besoin de cadre c'est peut-être lui le demandeur de la formation en fonction de ses besoin ou bien son responsable qui ressent le besoin de former son personnel car il a constaté des lacunes et	C'est les responsables qui détecte les besoins et nous les communiquent pour que nous les classons du plus important au moins important afin de consolider le plan de formation. « je trouve que 2% de la masse salariale et une

	<p>collaborateurs les besoins de formation qui correspondent avec la note d'orientation mais ce n'est pas toujours le «cas des fois on triche et on envoi des personnes en formation sans qu'ils aient le besoin et c'est ce qui nous mène à ce que j'ai dit avant on forme pour former ».</p>	<p>manquement lors des pratique de leurs taches</p>	<p>somme importante et qu'elle est mal utiliser car souvent les besoins sont mal définis ce nous mène a l'inutilité de la formation et le gaspillage des ressources monétaire de l'entreprise qu'on pouvait les exploiter plus efficacement »</p>
5	<p>« Le plan de formation est annuel et il est élaborer après avoir définie les besoins en formation en fonction de</p>	<p>Une note d'orientation est envoyée par la direction générale et partagée avec les supérieurs hiérarchiques afin de communiquer les besoins en formation adéquats avec cette note ,</p>	<p>Le plan de formation est établie par rapport aux besoins exprimés par les supérieurs hiérarchiques aussi par les demandes effectuées par les salaries , ces demandes seront étudiées et classifiées par</p>

	<p>la note d'orientation on peut le modifier par exemple pour les formations recrutement ».</p>	<p>et le plan de formation sera établie par la suite</p>	<p>ordre d'importance et comparées avec la note d'orientation de la direction générale</p>
<p>6</p>	<p>« «Il y a un manque flagrant dans le suivi de la formation. » »</p>	<p>« On élabore un bilan et un plan au fur et à mesure de la formation, d'abord on doit planifier la formation et inscrire le formé dans un programme de formation et après on procède à la logistique du déplacement par la suite on lui demande d'établir un rapport de formation »</p>	<p>« Les supérieurs hiérarchiques n'assurent pas le suivi après le retour de leurs collaborateurs de la formation . »</p>

7	<p>« L'évaluation de la formation c'est l'analyse des écarts entre ce qui a été prévu comme objectifs et ce qui a été réalisé lors de la formation par rapport aux acquis et à l'apprentissage ».</p>	<p>« l'évaluation c'est la mesure de l'efficacité de la formation et le rendement de cette dernière vis-à-vis la personne formé »</p>	<p>« C'est un outil utilisé pour apprécier le processus de formation »</p>
8	<p>« Je trouve que l'évaluation de la formation est très importante que ça soit pour le formé, pour son supérieur et pour le formateur aussi. Elle nous sert à savoir quels sont les lacunes et les problèmes que le formé a rencontré lors de la</p>	<p>« à mon avis elle est très importante car on l'utilise pour suivre le bon déroulement de la formation. Le but de l'évaluation c'est le rendement de la formation elle nous apporte des résultats sur le plan professionnel.</p>	<p>« Je trouve que l'évaluation est un passage obligatoire qui nous permet d'avoir un feedback sur le processus de formation . »</p>

	<p>formation mais aussi de savoir si le formateur à atteint son objectif ou pas.</p>	<p>La formation ne suffit pas à elle-même il y a toute une procédure qui suit à savoir l'analyse et l'évaluation pour veiller à l'efficacité du rendement</p>	
9	<p>J'ai une expérience de 9 ans et depuis mon arrivé on ne prend jamais l'évaluation de la formation en considération car on fait une évaluation de satisfaction et comme vous le savais bien je présume elle n'est pas du tout objective les formé se plaignent sur la qualité de la nourriture ou</p>	<p>L'évaluation est peu impliquée au sein de notre entreprise et je trouve ca malheureux</p>	<p>« on utilise l'évaluation de la formation dès le retour des formés pour voir leurs niveau de satisfaction vis-à-vis de la formation et on procède a l'évaluation a froid rarement on utilise dans les cas ou la formation est trop couteuse ou bien trop importante . »</p>

	<p>l'ébergements en générale c'est par rapport aux conditions de la formation et non pas le contenu.</p>		
10	<p>« La satisfaction des employés est très importante du coup des leurs retour on cherche si la formation a été satisfaisante et si les objectifs ont été atteints . »</p>	<p>on applique chez nous de manière générale une évaluation a chaud « questionnaire » au retour de le formé a froid rarement appliqué « un rapport de formation » après un moment .</p>	<p>« Tout à fait il est question d'évaluation de satisfaction . »</p>
11	<p>L'évaluation doit être présente à tous les</p>	<p>L'évaluation doit être effectué avant pendant et après pour veillé au bon</p>	<p>Elle doit être présente dès la définition des besoin jusqu'à la mise en œuvre</p>

	niveaux que ça soit avant ou durant et après	déroulement de la formation	des connaissances acquises
12	Un questionnaire de satisfaction ou une évaluation a chaud	A chaud on fait une évaluation de satisfaction	On fait une évaluation a chaud et rarement une évaluation a froid généralement c'est pour les formation trop couteuses
13	Oui, je suis d'accord	Je suis tout à fait d'accord je crois que on	Je crois que l'évaluation avant la formation est très bénéfique car quand on évalue la première

		doit évaluer les besoin en formation	étape qui est la définition des besoins on peut éviter d'investir dans une formation qui n'a pas d'intérêt pour l'organisation ou bien pour la personne.
14	«le problème est l'absence d'une procédure administrative obligatoire », « l'absence de contrôle précis par les chefs d'unités, ainsi que par le service de formation» et « l'absence de plans d'action à évaluer. »	Le retour des fiches d'évaluations, les personnes formées lorsqu'elles regagnent leurs postes de travail elles sont souvent trop occupées et ne réponde pas aux fiches d'évaluation. Une subjectivité de réponses.	L'absence de suivi stricte par les chefs hiérarchiques et une partie du service de formation entre sensibilisation et communication donc une implication faible des parties prenantes du processus d'évaluation.

15	c'est un problème dont je ne connais pas la solution	Je ne saurais te répondre	Ça rentre dans la culture d'évaluation
16	Les employés ne répondent pas aux questionnaires par manque de	Effectivement car les employés croient que l'évaluation est un danger qui menace leurs carrière	
17	La communication est la solution car des informations plus souples, notamment en ce qui concerne les sujets de formation dispensés à l'ensemble du personnel, permettent de faire face aux contraintes	Rendre obligatoire le suivi de la formation et améliorer la qualité des définitions des besoins Je crois qu'il faut appliqué une évaluation de connaissance acquise après deux semaines du	Il faut mettre en place une procédure d'encouragement qui peut équivaloir à la récompense accordée aux promotions Il faut lancer une formation de suivi en intégrant les résultats de l'évaluation dans les

		retour des formés de la formation	récompenses de performance.
18		.	

ANNEXE –D- EVALUATION A CHAUD

Évaluation de la formation à chaud :

Nom et prénom :

Fonction :

Intitulé de la formation :

Qui s'est déroulée du :au

Intervenant(s) : [Nom(s), Prénom(s)] :

VOTRE ÉVALUATION DE LA FORMATION

Cochez une valeur en fonction de votre appréciation (1 = insatisfaisant, 2 = peu satisfaisant, 3 = satisfaisant, 4 = très satisfaisant, 5= excellent)

Par rapport aux cours :

Contenu conforme aux objectifs	1	2	3	4	5
Rapport théorie/pratique	1	2	3	4	5
Durée	1	2	3	4	5
Rythme	1	2	3	4	5
Support pédagogique	1	2	3	4	5
Logistique et conditions matérielles	1	2	3	4	5

Par rapport à l'instructeur:

Clarté du cours	1	2	3	4	5
Maitrise du sujet	1	2	3	4	5
Disponibilité	1	2	3	4	5
Méthode pédagogique	1	2	3	4	5

Par rapport à l'impact :

Utilité en situation de travail	1	2	3	4	5
Amélioration du développement personnel/professionnel	1	2	3	4	5

ANNEXE –E- LA CHARTE

La charte d'évaluation de la formation

- 1. Évaluation La formation est un processus à trois niveaux: l'évaluation avant, pendant et après la formation. Ces niveaux sont complémentaires et interdépendants et nous devons assurer leurs enchainements.**
- 2. L'évaluation de la formation comprend un ensemble d'objectifs d'évaluation pour comparer ce qui a été planifié et ce qui a été réalisé.**
- 3. L'évaluation de la formation ne peut être appliquée que dans un environnement favorisant le partage d'une culture d'apprentissage et d'une culture de l'évaluation.**
- 4. La sensibilisation, la communication, le partage de l'information et la rétroaction sont la clé du succès de tout travail de formation.**
- 5. Cette approche intègre le caractère administratif et nécessaire la coopération de tous les acteurs.**
- 6. Chaque intervenant dans le processus d'évaluation à froid doit démontrer sa participation et ses responsabilités en s'assurant que son rôle est exercé efficacement. Dans ce contexte, le personnel impliqué dans le processus de formation devrait être informé qu'il sera évalué après cette formation.**

ميثاق تقييم التدريب

- 1.التدريب على التقييم عملية من ثلاث مستويات: التقييم قبل التدريب وخلال وبعد. هذه المستويات مكملة ومتراصة ويجب علينا ضمان تسلسلها.**
- 2.يتضمن تقييم التدريب مجموعة من أهداف التقييم لمقارنة ما تم التخطيط له وما تم تحقيقه.**
- 3 - لا يمكن تطبيق تقييم التدريب إلا في بيئة تشجع على تقاسم ثقافة التعلم وثقافة للتقييم.**
- 4.الوعي والاتصالات وتبادل المعلومات والتغذية المرتدة هي المفتاح لنجاح أي عمل تدريبي.**
- 5.يدمج هذا النهج التعاون الإداري والضروري لجميع الجهات الفاعلة.**
- 6.يجب على كل صاحب مصلحة في عملية التقييم البارد إثبات مشاركته ومسؤولياته عن طريق ضمان تنفيذ دوره بفعالية. في هذا السياق، ينبغي إبلاغ الموظفين المشاركين في عملية التدريب أنه سيتم تقييمه بعد هذا التدريب.**

**ANNEXE –F- FICHE D’EVALUATION
DES EFFETS DE LA FORMATION**

Mr/Mme.....a suivi une formation intitulée.....

du.....au..... Qui visait les objectifs suivants :

- objectif n°1.....

- objectif n°2.....

- objectif n°3.....

1- pensez-vous que cette formation a été pertinente ?

Oui ou non

Si oui pourquoi ?

.....
.....

Si non pourquoi ?

.....
.....

2- Avez-vous eu l'occasion de parler et de débattre avec votre collaborateur des modalités de la mise en œuvre de la formation qu'il a suivi ?

Oui ou non

3- Selon vous quels sont les objectifs réalisés de la formation ?

objectif N°1 Objectif N°2 Objectif N°3

A quel degré ?

objectifs	0%	25%	50%	75%	100%
N°1					
N°2					
N°3					

4- Ces objectifs ont-ils entraîné des changements dans l'application des tâches ?

Oui ou non

Si oui comment ?

.....
.....

Si non pouvez-vous nous donner des explications ?

.....
.....
.....
.....

5- Pensez-vous que la personne envoyée en formation met en œuvre les connaissances qu'elle
acquis lors de la formation ?

Oui ou non

Sur une échelle de 4 quel est le niveau de cette mise en œuvre ?

1= le niveau le moins élevé et 4= le niveau le plus élevé

	1	2	3	4
Niveau				

Quels sont les raisons selon vous ?

.....
.....
.....
.....
.....

6- Avez-vous détecter de nouveau besoins en formation chez votre collaborateur ?

oui ou non

Si oui quels sont ces besoins ?

.....
.....
.....
.....

7- avez-vous des suggestions qui pourront aider à l'amélioration des actions de formation dans le futur ?

Oui ou non

Si oui quels sont ces suggestions ?

.....
.....
.....
.....

.....Nous vous
remercions pour votre collaboration.

**ANNEXE– G-FICHE D’EVALUATION
POST-FORMATION**

La formation est un investissement important pour notre entreprise.

Afin de tirer le meilleur parti de la formation que vous avez suivie, nous vous remercions de renseigner ce questionnaire..

Les données que nous pourrions ainsi recueillir viendront alimenter nos indicateurs de formation.

Merci de votre collaboration.

Mr/Mme.....a suivi une formation intitulée.....

du.....au..... Qui visait les objectifs suivants :

- objectif n°1.....

- objectif n°2.....

- objectif n°3.....

1-Au regard des objectifs assignés à la formation, quels sont, de votre point de vue, ceux qui ont été atteints et à quel degré ?

objectifs	Degré d'atteinte				
N°1	0%	25%	50%	75%	100%
N°2	0%	25%	50%	75%	100%
N°3	0%	25%	50%	75%	100%

2-Selon vous, quel est le niveau de compétence acquise que vous avez atteint ?

0 = pas du tout capable

10 = tout à fait capable

objectifs	Niveau de compétence										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
N°1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
N°2	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
N°3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	TS*	S*	M*	P*	Commentaires
<p>Applicabilité opérationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous pu appliquer les connaissances/compétences que vous aviez acquises lors de la formation ? - Pensez-vous que, finalement, le ou les objectifs opérationnels définis avant la formation correspondaient bien à vos besoins ? - Diriez-vous que la formation vous a permis de développer votre niveau de compétences ? - Autres ? 					

<p>Efficacité à court terme pour l'équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si l'objectif de la formation était, entre autre, de contribuer à un développement des compétences de l'équipe, pensez-vous que la formation a atteint cet objectif ? 					
<p>Développement de l'employabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que la formation vous a-t-elle permis d'accroître votre valeur sur le marché du travail interne ? - ou externe ? 					
<p>Autres</p>					

<i>* Très satisfaisant – S= satisfaisant – M=moyennement satisfaisant – P=pas satisfaisant</i>					

**- Pensez-vous qu'une formation complémentaire est nécessaire à l'atteinte finale du
ou des objectifs opérationnels ?**

Oui ou **Non**

Si oui, pourquoi ?

.....
.....
.....

Date de remplissage du questionnaire :

Ce questionnaire est à retourner au Service Formation

Avant le.....